

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA COLORFULS.A. PARA SUS
PRODUCTOS GRÁFICOS EN EL MERCADO DEL DEPARTAMENTO DEL META**

**ANGIE YULIANA ZÚÑIGA ROMERO
ANGELA MARIA GUERRERO PALACIOS**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2015**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA COLORFUL S.A. PARA SUS
PRODUCTOS GRÁFICOS EN EL MERCADO DEL DEPARTAMENTO DEL META**

**ANGIE YULIANA ZÚÑIGA ROMERO
ANGELA MARÍA GUERRERO PALACIOS**

**Proyecto de grado para optar por el título en
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director
JUAN MARTÍN RAMÍREZ MAHECHA
Especialista en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2015**

Nota de Aceptación

Aprobado por el comité de grado en Cumplimiento de los requisitos exigidos por La Universidad Autónoma de Occidente para Optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

RAFAEL ANTONIO MUÑOZ

Jurado

NIDIA FERNANDA MELLIZO

Jurado

Santiago de Cali, 14 de Julio del 2015

Dedico este proyecto de investigación en primera instancia a Dios por todo el valor que me ha dado para culminar esta carrera y este trabajo de grado. A mis padres Ana Cristina Palacios y Gustavo Guerrero quienes siempre han estado acompañandome en este proceso de formación y me otorgaron el privilegio de poder estudiar.

A mis profesores a lo largo de la carrera especialmente a mi asesor de trabajo Juan Martín gracias por su paciencia y orientación sin el no hubiera podido ser posible

Muchas Gracias.

ANGELA MARÍA GUERRERO PALACIOS

AGRADECIMIENTOS

Al haber terminado mi trabajo de grado quiero expresar mi gratitud a todos quienes de una u otra manera me han acompañado en este proceso, y han aportado un granito de arena para que esto fuera posible.

Quiero agradecer principalmente a Dios por las fuerzas que me dio para no desistir y dejar de luchar por este sueño, gracias a mis padres Maritza Romero López y Alexander Zúñiga Lasso y a mi familia por el apoyo y esfuerzo que hicieron para que yo culminara mi carrera, a mis maestros que me aportaron gran conocimiento a lo largo de este proceso, gracias y mil gracias por la confianza que depositaron en mí, a mis compañeros con los que compartir la dichosa experiencia de vivir la vida universitaria gracias por darme animo cada vez que lo necesite.

Infinitas gracias Juan Martin Ramírez Mahecha por guiarnos y brindar sus conocimientos y apoyo durante el proceso de realización de este trabajo.

ANGIE YULIANA ZÚÑIGA ROMERO.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| RESUMEN | 13 |
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| 1.PROBLEMA DE INVETSIGACION | 18 |
| 1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 20 |
| 1.3.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 20 |
| 2.JUSTIFICACIÓN | 21 |
| 3.OBJETIVOS | 22 |
| 3.1.OBJETIVO GENERAL | 22 |
| 3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 22 |
| 4.MARCO DE REFERENCIA | 23 |
| 4.1.MARCO TEORICO | 23 |
| 4.1.1.INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. | 23 |
| 4.1.2.PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 24 |
| 4.2.MARCO CONCEPTUAL | 30 |
| 4.3.MARCO LEGAL | 32 |
| 4.4.MARCO CONTEXTUAL | 33 |
| 5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN | 35 |
| 5.2.DISEÑO METODOLÓGICO | 35 |
| 5.2.2.Fase II. Formulación estrategias y tácticas. | 35 |
| 5.2.3.FaseIII.Formulación del Plan de Acción | 35 |
| 5.2.4.Fase IV. elaboración de presupuesto y proyecciones | 36 |
| 5.3.TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 36 |
| 5.4.FUENTES DE DATOS E INFORMACIÓN | 36 |
| 5.4.1.Fuentes primarias. | 36 |
| 5.4.2.Fuentes secundarias | 37 |
| 6.DESARROLLO OBJETIVO 1 | 38 |
| 6.1.ANÁLISIS EXTERNO | 38 |
| 6.1.1.Generalidades del departamento. | 39 |
| 6.1.2.Entorno social | 39 |
| 6.1.3.Entorno económico | 40 |
| 6.1.4.Entorno político | 44 |
| 6.1.5.Entorno tecnológico | 45 |
| 6.1.6.Matriz de integración posteriormente estructurar las estrategias que conformaran el plan de mercadeo. | 46 |
| 6.2.ANÁLISIS DE SECTOR | 49 |
| 6.2.1.Tendencias a nivel internacional | 50 |
| 6.2.2.Tendencias en Colombia | 50 |
| 6.2.2.1.Información según el Dane. | 52 |
| 6.2.3. Comportamiento de la industria gráfica | 56 |

| | |
|--|---------------|
| 6.3.ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA | 58 |
| 6.3.1.Matriz De Perfil Competitivo | 59 |
| 6.3.1.1.Factores de éxito | 60 |
| 6.3.1.2.Análisis comparativo con la competencia | 61 |
| 6.3.1.3.PESOS ASIGNADOS A LOS FACTORES DE ÉXITO: | 61 |
| 6.4.ANÁLISIS INTERNO | 68 |
| 6.4.1.Historia | 68 |
| 6.4.2.Estructura organizacional | 69 |
| 6.4.3.Análisis de gestión humana | 71 |
| 6.4.4.Análisis área gestión comercial | 71 |
| 6.4.5.Cultura organizacional | 72 |
| 6.5.MATRICES DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNAS | 73 |
| 6.5.1.Matriz Evaluación Factores Externos | 73 |
| 6.5.2.Matriz evaluación factores internos | 74 |
| 7. RESULTADOS OBJETIVO 2. DEFINIR OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y PLANES DE ACCIÓN, QUE PERMITAN ALCANZAR MAYORES VENTAS Y LA DIFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA FRENTE A LOS COMPETIDORES | 77 |
| 7.1.MATRIZ DOFA | 77 |
| 7.2.PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS | 79 |
| 7.3.OBJETIVO DE MERCADEO | 81 |
| 7.4.OBJETIVOS SEGÚN OPCIONES ESTRATÉGICAS. | 82 |

| | |
|---|-----------|
| 8.DESARROLLO OBJETIVO 3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS NECESARIAS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL | 84 |
| 8.1. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS | 84 |
| 8.1.1 Estrategia general | 84 |
| 8.1.1.1. Justificación | 84 |
| 8.1.2 Estrategia de mercadeo | 84 |
| 8.1.2.1. Justificación | 85 |
| 8.1.3 Programas de mercadeo | 85 |
| 8.1.3.2. Estrategia de producto | 85 |
| 8.1.3.3. Justificación | 85 |
| 8.1.4. Estrategia de Precio | 86 |
| 8.1.4.1.Justificación. | 86 |
| 8.1.5. Estrategia de Distribución | 87 |
| 8.1.5.1.Justificación | 87 |
| 8.1.6. Estrategias de promoción | 89 |
| 8.1.6.1. Justificación | 89 |
| 8.2.PLAN DE ACCIÓN | 90 |
| 8.2.1.Acciones promocionales | 95 |
| 8.2.2.Descripción de mezcla de publicidad | 95 |
| 9.DESARROLLO DEL OBJETIVO 4 | 97 |
| 9.1. PRESUPUESTO | 97 |
| 9.1.1.Costo plan de mercadeo | 97 |
| 9.1.2.Presupuesto de ventas. | 98 |

| | |
|---|------------|
| 9.2.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MERCADEO PROPUESTO | 99 |
| 10. CONCLUSIONES | 101 |
| 11. RECOMENDACIONES | 103 |
| BIBLIOGRAFÍA | 105 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Cuadro1. Variables entorno social | 40 |
| Cuadro 2.Variación anual del PIB. 2009. A 2013 de Colombia | 41 |
| Cuadro3. Variables entorno económico | 43 |
| Cuadro4. Variables entorno político | 44 |
| Cuadro5.Variables entorno tecnológico | 46 |
| Cuadro6. Matriz de integración | 47 |
| Cuadro 7. Síntesis de las empresas que participaron en la encuesta del DANE | 33 |
| Cuadro 8. Variables principales en actividades de publicidad Total nacional 2012 | 53 |
| Cuadro 9. Variación anual de las principales variables en actividades de publicidad | 55 |
| Cuadro 10. Competidores ColorFul S.A.S. | 58 |
| Cuadro 11. Matriz Perfil Competitivo | 63 |
| Cuadro 12. Matriz de Atributos de productos ColorFul S.A.S | 66 |
| Cuadro7. Matriz mezcla de mercado | 67 |
| Cuadro 14. Matriz ventajas competitiva y análisis de recursos | 67 |
| Cuadro8. Matriz MEFE | 73 |
| Cuadro9. Matriz MEFI | 75 |
| Cuadro10. Análisis DOFA | 77 |
| Cuadro 18. Estrategias cruzadas según matriz DOFA | 78 |
| Cuadro11. Alternativas estratégicas | 80 |

| | |
|---|-----------|
| Cuadro 20. Comparación ventas 2014 y proyectado 2015 | 81 |
| Cuadro 21. Participación en las ventas por canal de distribución | 88 |
| Cuadro 22. Resumen de todas acciones del Plan de Acción | 90 |
| Cuadro 23. Matriz de objetivos y estrategias de marketing | 91 |
| Cuadro 24. Costo total del plan de mercadeo | 97 |
| Cuadro 25. Presupuesto de ventas. | 98 |
| Cuadro 26. Cronograma de actividades | 99 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura1. Esquema plan Estratégico | 26 |
| Figura 2. Composición del plan de mercadeo | 27 |
| Figura 3. La estructura general del PLAN propuesto por Lambin | 29 |
| Figura 4. Araña de Matriz de Perfil Competitivo | 64 |
| Figura 5. OrganigramaColorFul | 69 |
| Figura4. Canales de distribución | 88 |
| Figura 7. Componentes de la mezcla de promoción | 94 |

LISTA DE GRAFICOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Gráfica 1. Variación anual del PIB. 2009 a 2013 para Colombia | 41 |
| Gráfica 2. Personal ocupado por categoría de contratación, en actividades de publicidad. | 55 |
| Gráfica 3. Comportamiento del PIB y crecimiento de la industria gráfica | 57 |

RESUMEN

Este trabajo de grado corresponde a una investigación de tipo descriptivo, se realizó una descripción del comportamiento del sector de artes gráficas y publicidad, en especial a los hábitos de consumo y comportamiento de la demanda. Igualmente se describen aspectos internos de la empresa que permiten conocer el potencial respecto a competitividad. Como técnicas de recopilación de información y datos se usó la investigación documental y esta última realizada a la gerencia de la empresa.

Los resultados de este trabajo se orientan a contribuir para que la empresa mejore su desempeño en el mercado, logrando el posicionamiento de la marca, el porfolio de productos y con ello un aumento en ventas y la participación del mercado.

Palabras Claves: Artes Gráficas, publicidad, competitividad, posicionamiento, marca, ventas.

INTRODUCCIÓN

ColorFul S.A.S., es una empresa que tiene operaciones comerciales en la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta, tiene como objeto social el diseño de soluciones en publicidad, para lo cual diseña productos audiovisuales e impresos que ofrece a clientes empresariales e institucionales. Según lo manifiesta la gerencia el crecimiento de esta empresa ha sido positivo porque ha tenido unas ventas sostenidas en los últimos años, con el paso del tiempo ha aumentado el número de clientes y el volumen de ingresos. Para el año 2011 las ventas sumaron un ingreso por valor de \$123.620.000, sin embargo, los costos llegaron a 65%, los gastos por ventas al 5%, y los administrativo a 13%, dejando una utilidad neta por ventas de \$21.015.400, equivalente al 17% del total del ingreso total.

Esta empresa no posee planes de desarrollo, ni estratégicos ni de mercadeo, lo que ha limitado su crecimiento y deja expuesta a la empresa a las amenazas del mercado especialmente la expansión de la competencia, tanto de las empresas que ya existen como de nuevas empresas que se llegan a atender este mercado. Considerando la expansión de internet es necesario que la empresa replantee su portafolio y las estrategias utilizadas para contactar al cliente, debido a la preferencia actual por usar medios digitales. En Colombia a nivel de inversión en publicidad digital, se evidencia un crecimiento, la inversión fue de 117.225 millones de pesos en el primer semestre del año 2014, un 27,64 % frente al mismo periodo de 2013, cuando alcanzó los 91.032 millones de pesos.

Considerando la falta de planes de desarrollo de la empresa se plantea como objetivo general de este trabajo diseñar un plan de mercadeo para la empresa ColorFul S.A.S., para sus productos gráficos en el mercado del departamento del Meta para el año 2015. Con el fin de aumentar las ventas de una manera significativa, a un ritmo del 15%, y de posicionar su marca y portafolio de productos y servicios en Villavicencio y departamento del meta.

En la primer parte del trabajo se establece un análisis de la situación actual de la empresa ColorFul S.A.S. en su entorno interno y externo, identificando las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la empresa. Posteriormente, se procede a definir los objetivos, estrategias, tácticas y planes de acción, que permitan alcanzar mayores ventas y la diferenciación de la empresa frente a los competidores.

Posterior a la definición de estrategias se procede a establecer el plan de acción, para esto se usa el modelo de Kotler de Marketing Mix, así se estableció una estrategia para precio, producto, plaza y promoción con sus respectivas acciones. Finalmente se realizó un presupuesto e indicadores para la implementación del plan de mercadeo.

1. PROBLEMA DE INVETSIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el sector de las artes gráficas ha demostrado ser competitivo, porque aún aumentado los competidores tanto nacionales como internacionales, así mismo las nuevas tecnologías han cambiado la forma de relacionarse con el público. Internet y las diferentes maneras de interrelacionarse han modificado las estrategias para hacer publicidad, las redes sociales, el email, entre otras exigen material novedoso, creativo, interactivo que conlleve a despertar emociones o sentimientos.

El Producto Interno Bruto de la industria gráfica, en 2010, fue de 4 billones de pesos. La actividad con mayor participación fue la de edición, impresión y artículos análogos, 51% del total del producto gráfico. Productos de papel, cartón y demás, disminuyeron en 4,45% y edición, impresión y artículos análogos, cayó en 1,55%¹. Este sector ofrece un potencial si se tiene en cuenta que la economía colombiana se encuentra en expansión y que día a día las empresas en busca de vender y posicionar sus marcas demandan material gráfico para hacer publicidad a través de diferentes medios. Para el año 2014 en el sector publicitario se espera una expansión a nivel internacional, la expectativa es que la inversión global en publicidad crezca 4,6% hasta alcanzar un total de \$540 mil millones de dólares ese año, según las últimas previsiones de la Agencia de medios Carat, que también destaca que en todos los mercados son los medios digitales los que muestran una tasa de crecimiento significativo y con tendencia al alza.² A nivel de inversión en publicidad digital en Colombia, se evidencia un crecimiento, la inversión fue de 117.225 millones de pesos en el primer semestre del año 2014, un 27,64 % frente al mismo periodo de 2013, cuando alcanzó los 91.032 millones de pesos.

El departamento del Meta, ha demostrado ser un mercado potencial, con un crecimiento promedio del 11,5%, asociado a los hallazgos petroleros en la zona. El mayor crecimiento a nivel nacional durante la última década fue para el departamento del Meta el cual, gracias a su elevado ritmo de crecimiento, logró duplicar su contribución al PIB total al pasar de 2,1 al 4,3% para el año 2010 y

¹ Boletín económico sectorial. Artes gráficas número 7. [en línea]Medellín. Cámara de comercio.2012[consultado 10 de Marzo de 2015], Disponible en internet: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-tercera-edicion.pdf>

² Revista Publicidad y Mercadeo. [en línea]Bogotá : P&m.com. 2015. [consultado 10 de marzo de 2015] Disponible en internet: <http://www.revistapym.com.co/destacados/inversi-n-mundial-publicidad-llegar-o-540-mil-millones-usd-digital-lidera-crecimiento>

ascender del onceavo al sexto lugar en el escalafón de participación en el PIB.³ Esto abre la posibilidad que en la zona existen empresas que demandan servicios de publicidad además de demandar medios impresos, una oportunidad para aprovechar en una zona con vocación petrolera, porque existe una creciente inversión que significa un crecimiento económico y esto se traducirá en la mayor demanda del mercado y para satisfacer esta demanda las empresas deben recurrir a acciones promocionales y publicitarias.

La empresa ColorFul S.A.S., se dedica a la diseño de soluciones gráficas, que implica la producción de publicidad a través de diferentes medios: impresos y digitales, la empresa ha demostrado tener un portafolio de productos novedoso, sin embargo aún no cuenta con estrategias de mercadeo que le permitan posicionarse en su mercado natural que en este caso es Villavicencio en el departamento del Meta. Y es que no basta con tener un buen producto, lo que se necesita son estrategias que permitan colocar este producto en las manos del cliente, satisfaciéndolo al mismo tiempo. Actualmente la empresa no cuenta con una estrategia de mercadeo, ni un plan de ventas, lo que se ha traducido en bajas ventas, en una subutilización de la capacidad instalada.

Si la empresa ColorFul S.A.S., no establece un plan de mercadeo con estrategias, tácticas y acciones claras, corre el riesgo de perder posicionamiento y poco a poco ir quedándose por debajo de la competencia. Actualmente la empresa cuenta con personal calificado, aunque escaso este posee experiencia, preparación y con un alto sentido de compromiso lo que se traduce un potencial generado a partir del recurso humano, su capacidad financiera y la calidad de su portafolio de productos, sin embargo, estos recursos no han sido gestionados de manera efectiva para generar mayores rendimientos.

La gerencia es consciente del potencial que ofrece el mercadeo del Meta, especialmente en el sector empresarial que ha demostrado expandirse en la región, sin embargo la misma gerencia reconoce que no conoce las necesidades de esta clase de clientes y por ende debe conocerlos para formular estrategias acertadas.

Para posicionarse en el mercado de Villavicencio y del Meta se espera contar con unas estrategias de mercado que sean viables, es decir que respondan a las condiciones del entorno y las capacidades internas de la empresa.

³ La cadena natural del gas en Colombia.[en línea]Bogotá : Ministerio de Minas y Energía de Colombia.2010.[consultado 15 de mayo de 2015] Disponible en internet: http://www.upme.gov.co/Docs/Chain_Gas_Natural.pdf

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan de mercadeo adecuado que se debe diseñar para la empresa ColorFul S.A.S, que le permita mejorar su competitividad en el mercado a través de la diferenciación?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el entorno competitivo en que se desenvuelve la empresa ColorFul S.A.S?
- ¿Qué oportunidades y amenazas enfrenta la empresa de acuerdo al entorno y sector al que pertenece?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa de acuerdo a su situación interna?
- ¿Qué objetivos y estrategias de mercadeo debe tener la empresa para incrementar sus ventas?
- ¿Cuál es el presupuesto y los indicadores de gestión adecuados para la compañía?

2. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día no basta con tener buenos productos, es necesario contar con estrategias para que el producto satisfaga las necesidades y expectativas del cliente. El diseño y la ejecución de estrategias son claves para alcanzar el éxito comercial, en este sentido este trabajo de grado se convierte en una herramienta gerencial para que Color Ful S.A.S., pueda mejorar su desempeño en el mercado, ya que en la actualidad no dispone de planes de mercado, lo que ha dificultado la comercialización de sus productos.

Desde la gerencia de ColorFul S.A.S., se ha insistido para mantener y ampliarla la actual posición del mercado es necesario una planificación. Considera que una de las fallas de la empresa es la falta de planes de mercadeo y ventas. Teniendo en cuenta esta situación, surge la necesidad de formular un plan de mercadeo para ColorFul S.A.S, el cual responde a la situación del mercado y la empresa.

El plan de mercadeo que se propondrá a la empresa Color Ful S.A.S.,le servirá a la gerencia como carta de navegación, estableciendo una guía a seguir, la empresa tendrá claridad en los objetivos en el tiempo, de igual forma se conocerá la manera de cómo hacer efectivas las estrategias, objetivos y metas. Para la gerencia esto significa una herramienta administrativa que soluciona problemas que inciden en las ventas, mejorando de manera significativa la concesión de recursos económicos que de por sí son escasos.

Éste trabajo de grado se elaborara con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, especialmente en el área de mercadeo, los cuales se podrán aplicar a diferentes empresas sin importar su actividad económica. Este trabajo permite aplicar instrumentos para la recolección de información, en este caso entrevistas, encuestas y recopilación documental, por medio de estas se conoce el sector, la situación de la empresa, aspectos que son claves para elaborar una propuesta. Esta metodología se puede usar en cualquier organización en el desempeño de la carrera.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mercadeo para la empresa ColorFul S.A.S., para sus productos gráficos en el mercado del departamento del Meta para el año 2015.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa ColorFul S.A.S., en su entorno interno y externo, identificando las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Definir objetivos, estrategias, tácticas y planes de acción, que permitan alcanzar mayores ventas y la diferenciación de la empresa frente a los competidores.
- Diseñar estrategias necesarias para el logro del objetivo general.
- Realizar un presupuesto e indicadores para la implementación del plan de mercadeo.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este trabajo se usaran teorías como la investigación de mercados, y la planeación estratégica, por ello se presentan su definición de acuerdo a los autores que servirán de referencia. Así mismo se hace una reseña del comportamiento del sector gráfico en Colombia.

4.1.1. Investigación de mercados. Para el desarrollo de este trabajo se tomaron varios autores, entre ellos P. Kotler, por dos particularidades, por un lado por sus aportes respecto a la investigación de mercados, donde se destacan una serie de variables a tener en cuenta. Posteriormente se tuvo en cuenta su modelo de plan de mercadeo, para establecer las estrategias según el modelo de las cuatro p's: precio, producto, plaza, promoción.

A su vez los planteamientos de Kotler permiten la comprensión de diferentes actores del mercado, tales como hábitos de consumidores y aspectos que inciden con su consumo tales como leyes, la situación medio ambiental, la política, lo socio cultural, la competencia y elementos tecnológicos que para el caso de la empresa ColorFulS.A.S., tiene un fuerte impacto en los procesos internos y en su posible relación con el cliente.

Kotler Philip,⁴manifiestan la conveniencia de realizar una investigación de mercados, definida esta como: “el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa”.

La investigación de mercados implica la búsqueda de información de distintos elementos externos, estos inciden de manera directa o indirecta en la fabricación y comercialización de productos, estos son:⁵

- Consumidores
- Leyes

⁴KOTLER, Philip Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. México ; Prentice Hall, 2002. p 65

⁵ SENA. Fondo Emprender. Plan de mercadeo. Bogotá : Estrategias de comercialización. 2011.p.1

- Medio ambiente
- Situación política
- Situación cultural y social
- Competencia
- Avances tecnológicos

Kotler Philip,⁶ enfatiza en la importancia de una investigación de mercados para conocer las características y tendencias en la industria, estrategias de la competencia, (de diversificación o expansión), así mismo un análisis de la situación interna. Para este caso, los planteamientos de Kotler permitieron caracterizar el sector publicitario de Colombia y así determinar tendencias que pueden ser amenazas y oportunidades y que la gerencia de ColorFulS.A.S., debe considerar al desarrollar sus estrategias de mercado. Adicional, el análisis del sector fue clave, para el diseño del plan de mercadeo propuesto.

Considerando que el análisis interno se orienta únicamente al marketing se plante hacer un análisis, usando la mezcla de marketing; donde figuran las cuatro “P”, Precio, Producto, Promoción y plaza.

Cada uno de los análisis en el modelo de las cuatro P’s, debe permitir identificar aspectos que inciden en la decisión de compra, en la aceptación del producto y la percepción de la marca. Hay que tener en cuenta que los consumidores hoy en día son exigentes, tienen la posibilidad de escoger distintas marcas, así mismo, existe una mayor disponibilidad de sustitutos, por lo tanto debe evaluarse como está el producto o servicio.

4.1.2. Planeación estratégica. Para el análisis del entorno, sector y diagnósticos interno, previo a la formulación de las estrategias se tomó como referencia los planteamientos de Sallenave, quien explica como es el proceso para la

⁶ Ibíd., p.42

construcción de un plan estratégico, el cual se puede aplicar a este caso donde se construye un plan de mercadeo para la empresa ColorFul S.A.S. Se tiene en cuenta que las estrategias de mercadeo se deberán ajustar a la definición teórica de estrategia

Dentro de la planeación estratégica H. Mintzberg⁷ plantea la importancia de diferenciar claramente las estrategias, en especial de las tácticas, según este autor las estrategias normalmente están en todos los niveles de la organización y generalmente son a largo plazo, las tácticas son lineamientos a corto plazo, ajustables y se enfocan a lograr metas muy específicas.

Para el autor Morris y la estrategia " es un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se defina como: el plan de la administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales."⁸

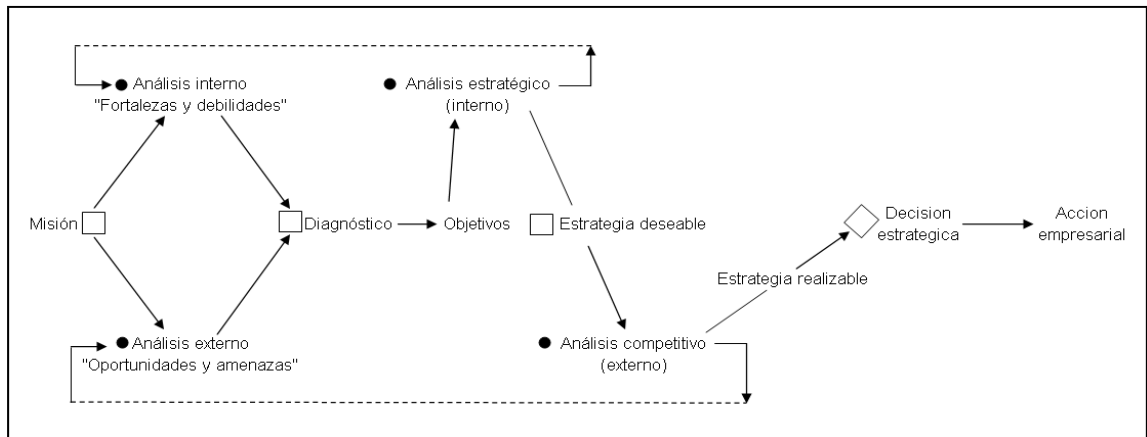
Sallenave Jean Paul,⁹ en su libro Gerencia y Planeación Estrategia presenta una ilustración que recoge todos los elementos del tema de la planeación estratégica. Como se observa en la gráfica 1, el autor Sallenave tiene una visión general de lo que implica planificar de forma estratégica, desde los análisis internos y externos hasta la materialización de la acción empresarial. Se entiende que la validez y utilidad de la estrategia se alcanza cuando se logra diseñar e implementar un plan estratégico y la elaboración de un plan de estas magnitudes amerita evaluar todas las variables internas y externas, procurando de generar escenarios futuros viables y sobre estos establecer acciones concretas.

⁷MINZBERTG Henry. QUINN James B. Proceso Estratégico. México: Editorial Pearson Educación. 1997.p.20

⁸FERNANDEZ HADDAD. Plan estratégico para las pequeñas empresas ganaderas. Caso: "Ganadería el Pedregal". [en línea] México: Universidad de Puebla. 2003. [Consultado 15 de Enero de 2012] Disponible en internet: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/fernandez_h_g/capitulo2.pdf

⁹SALLENAVE Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Bogotá : Grupo Editorial Norma. 2002.p.274

Figura 5. Esquema plan Estratégico



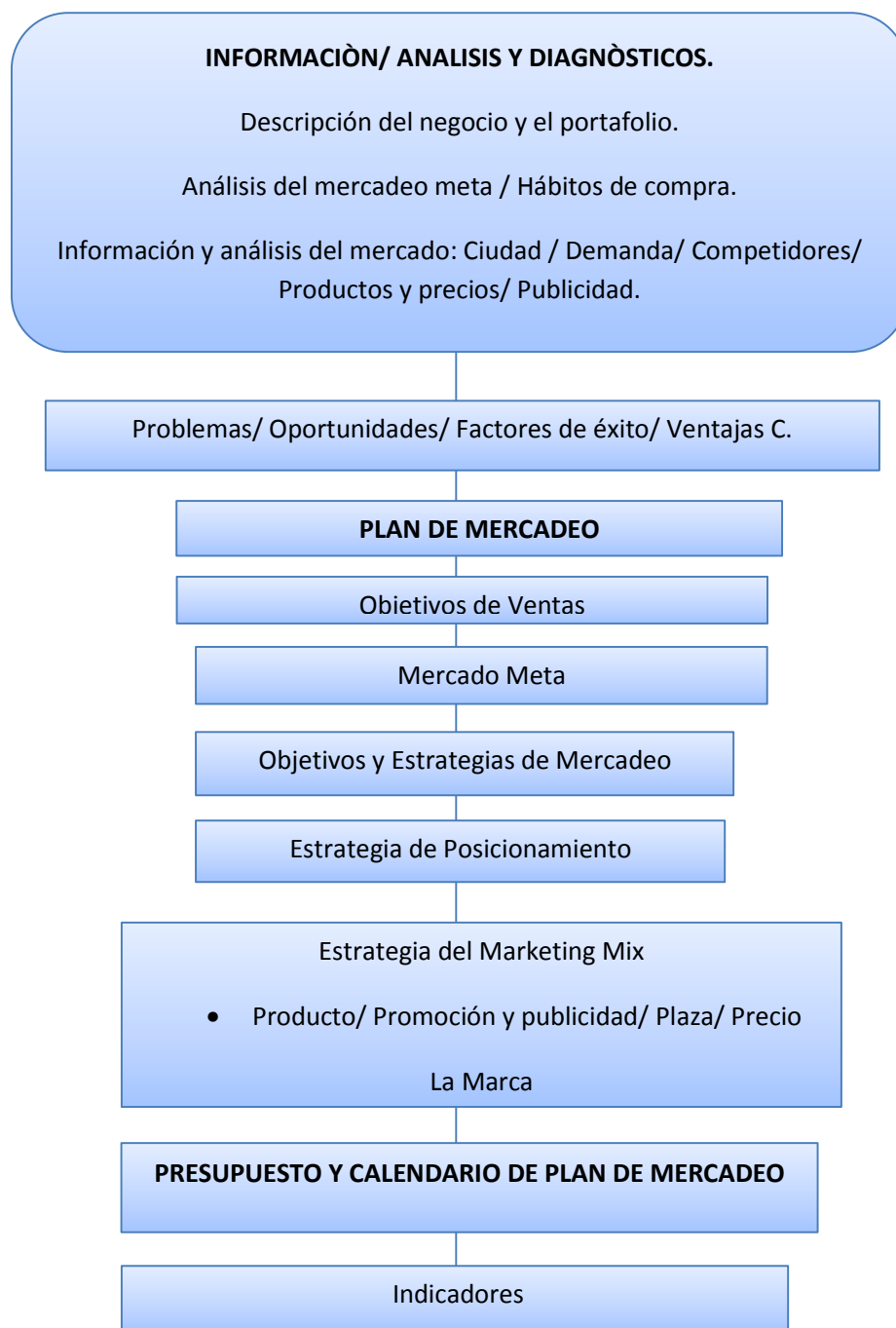
Fuente: SALLENAVE Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Bogotá : Grupo Editorial Norma. 2002.p.274

Otro de los teóricos tenidos en cuenta para la elaboración de este trabajo fue: Román Hiebing Jr. y Scott W.¹⁰ Se utilizan apartes de este modelo como una orientación importante para el presente proyecto. El modelo sugerido por Hiebing y Cooper sugiere en primer lugar, que a partir de una información del negocio (empresa), del mercado y el establecimiento de un diagnóstico, se proceda a definir de manera concreta el problema(s) general del marketing y las oportunidades que se visualizan para el negocio.

En segundo lugar, señalan los elementos claves de la composición del plan de mercadeo, partiendo de la definición de objetivos de mercadeo y ventas, pasando por la elaboración de estrategias, hasta culminar en la descripción del proceso ordenado para la ejecución del mismo (presupuesto y cronograma).¹¹

¹⁰ROMANHIEBING JR. SCOTT W. COOPER. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: McGraw Hill Interamericana, 1992. p.52

Figura 6. Composición del plan de mercadeo



Fuente: LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed. Madrid: McGraw Hill, 2002. p. 225

El modelo Jean Jacques Lambin representado anteriormente sirvió de guía para el desarrollo del plan de mercado especialmente en el diagnóstico previo a la construcción del plan de mercadeo¹². En este caso el análisis del sector, del mercado y de los entornos, llevo a la identificación de oportunidades y amenazas. Así mismo el análisis de la competencia permitiendo definir los factores de éxito de cada competidor para comprender cuáles eran sus ventajas competitivas.

Jean Jacques Lambin, tiene por objetivo expresar de una forma muy clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano o largo plazo. Tales decisiones deberán después traducirse en decisiones y programas de acción. La estructura general que propone se resume en seis preguntas:

- Cuál es el mercado en referencia y cuál la misión estratégica de la empresa en dicho mercado.
- Cuál es la diversidad de productos en el mercado y cual el posicionamiento susceptible de ser adoptado.
- Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno.
- Cuáles son las fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee.
- Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar.
- Como traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel del Marketing Mix.¹³

En la siguiente gráfica se aprecia la estructura general del plan de mercadeo según Lambin, esta estructura fue considerada para la construcción del plan de mercado para ColorFul S.A.S. En él se inicia con el análisis externo, de la

¹²LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed. Madrid: McGraw Hill, 2002. p. 225

¹³. Ibid., p.225

competencia y del producto, para posteriormente formular la estrategia que se subdividen en las cuatro p's: precio, producto, plaza y promoción.

Figura 7. La estructura general del PLAN propuesto por Lambin



Fuente: LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed. Madrid: McGraw Hill, 2002. p. 225

Al igual que Hiebieng y Cooper, finalmente el modelo del plan de mercadeo propuesto por Lambin, establece claramente dos componentes, en *primer lugar*, el proceso de estudio y análisis de la información del ambiente de mercadeo (micro y

macro) y en *segundo lugar*, la operación del plan, concretado a través del Marketing Mix.¹⁴

El modelo de Lambin en el planteamiento de las estrategias recurre al marketing mix, o 4 p's que han sido abordadas por Kotler, lo que hizo que este modelo de plan de mercadeo sea conveniente para ColorFul S.A.S. En este caso posterior a la definición de unos objetivos de mercadeo se procedió a definir una estrategia para cada p: promoción, precio, producto, plaza, y para cada una de estas se diseñó una serie de acción para dar cumplimiento a la estrategia que aporta a la consecución de la estrategia general y los objetivos de marketing.

Para el desarrollo del plan de mercadeo de ColorFul S.A.S se tuvo en cuenta diferentes planteamientos, por ejemplo para el análisis del entorno y del sector competitivo se usó el modelo de Sallenave, así mismo, para estructurar los análisis internos se usó el modelo de Lambin, que conllevó a la formulación de las estrategias según el modelo de las cuatro p's., que conceptualmente han sido analizadas por autores como Kotler también incluido en este marco teórico.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan las definiciones de los conceptos más relevantes que se desarrollarán a lo largo del trabajo.

- **Estrategia de marketing:** actividad de seleccionar y describir uno o más mercados meta y de crear y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta.
- **Marketing:** es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.
- **Mercadeo.** Para Philip Kotler "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y

¹⁴LAMBIN.Op.cit., p 225

desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes". Según Jerome McCarthy,¹⁵ "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente".

- **Mezcla de marketing:** combinación distintiva de estrategias de producto, distribución (plaza), promoción y precio diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta.
- **Objetivo de marketing:** declaración de lo que se alcanzará mediante las actividades de marketing.
- **Penetración del Mercado:** estrategia de marketing que trata de incrementar la participación de mercado entre los clientes existentes.
- **Plan de mercadeo.** Según la *American Marketing Asociation* (A.M.A.), el **plan de marketing** es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el **plan de marketing** es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.¹⁶
- **Planeación de marketing:** diseño de las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y el ambiente cambiante del mismo.
- **Planeación:** Proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en un futuro determinado.

¹⁵MCCARTHY, Jerome. Plan de Marketing. [en línea] Estados Unidos. euskalfideliza.com[consultado 15 de Enero de 2015]. Disponible en internet: <http://www.euskalfideliza.com/guia/plan-de-marketing>

¹⁶KOTLER P. ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, 6.ed, México : Prentice Hall, p. 533-546.

- **Matriz atributos del producto.** Esta permite caracterizar los atributos físicos, funcionales y psicológicos del producto, frente a lo que perciben los clientes y de acuerdo a productos de la competencia.
- **Matriz de objetivos.** En esta matriz se establecen las alternativas estrategias de la empresa donde se derivan los objetivos respecto a ventas, rentabilidad, participación y competencia.
- **Matriz de mezcla de mercadeo.** En esta se establecen las estrategias y acciones para las cuatro variables (4p's): producto, plaza, promoción y precio.
- **Matriz de ventaja competitiva.** En esta matriz permite comparar los diferentes competidores a partir de una serie de factores que se considera inciden en su desempeño competitivo. A cada factor se le asigna un peso o valor, y se le da una calificación según el competidor. Esto permite determinar el líder del mercado y conocer los factores donde hay fortalezas y donde hay debilidades.

4.3. MARCO LEGAL

Para el desarrollo de este trabajo de grado se tendrá en cuenta el Código o Estatuto del Consumidor que en Colombia está definido por la Ley 1480, la cual fue aprobada por el Congreso de la República en agosto de 2011.¹⁷

Dentro de la actividad de la publicidad, directamente relacionada con la actividad gráfica se tendrá en cuenta lo establecido en el Estatuto de Protección del Consumidor (Decreto 3466 de 1982) en su Artículo 14 establece para el productor, proveedor o expendedor del bien o servicio debe informar a los consumidores, todas y cada una de las condiciones relacionadas con el producto o servicio que está promoviendo en el mercado. Esto se deberá considerar al diseñar material publicitario para las empresas clientes.

Así mismo se tendrá en cuenta la Ley 590 de 2000 que define los criterios para clasificar una empresa según su tamaño: activos, y cantidad empleados, en pequeñas, micro y medianas empresas. (MIPYME)¹⁸

¹⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1480 (12 Octubre, 2011) Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, Bogotá D.C. 2011No. 48.220. p.1-12

Respecto a la publicidad exterior se considera la LEY 140 DE 1994. (Junio 23). Por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el Territorio Nacional.

En cuanto a la norma de calidad que aplica a este tipo de empresas se considera la norma ISO 12647 que establece las especificaciones técnicas y tolerancias para la reproducción del color para impresión offset, huecogrado, serigrafía, flexografía e impresión de pruebas digitales. La norma ISO 12647 busca implantar las especificaciones básicas que condicionan las características visuales del impreso y su rango de tolerancias, con el fin de asegurar una separación de cuatricromía adecuada, una correspondencia entre prueba e impreso y finalmente la correcta comunicación del color entre cada fase del proceso productivo¹⁹

4.4. MARCO CONTEXTUAL

Este trabajo de grado se desarrolló para la empresa ColorFul S.A.S ubicada en la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta, a continuación se presentan los datos generales.

La empresa ColorFul S.A.S., se encuentra ubicada en la ciudad de Villavicencio, en la Cra 41. Numero 33B -16 barrio Barzal Alto, dispone de una página oficial: www.colorful.com.co su correo de contacto es: Email: info@colorful.com.co.

La empresa dispone de una orientación estratégica tal como se detalla en la misión y visión, que se relación a continuación:

Misión: “Desarrollar, producir y ejecutar soluciones integrales de diseño con altos estándares de calidad, creatividad y originalidad, que superen las expectativas de clientes y consumidores”²⁰

¹⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590 (10 Julio 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresa. Diario Oficial Bogotá D. C. 2000 No. 44.078. p.1-16

¹⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMATIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistema de la calidad. Norma ISO 12647. Bogotá, CIGRAF. 2010.p.9

²⁰ ColorFul Colombia. Presentación *institucional*. [en línea] Meta : olx.com.co/q/colorful/c-1057/-p-3 2013.[consultado 15 de Enero de 2015]. Disponible en internet: <https://www.google.com.co/#q=COLOR+FUL.+Presentaci%C3%B3n+institucional.++>

Visión “Ser reconocidos a nivel departamental como la marca con mayor excelencia en creatividad y diseño, diferenciándonos en el mercado por nuestra originalidad, compromiso y cumplimiento”²¹

La misión y visión fueron elaboradas por la gerencia de la empresa, según lo indagado estos se construyeron como lineamiento de las acciones de la empresa y como el inicio de un proceso de formalización. Se espera que tanto misión como visión sean la base para la construcción de los planes de desarrollo, aunque también son susceptibles de ser mejoradas o adaptadas.

²¹Ibíd. Disponible en internet:
<https://www.google.com.co/#q=COLOR+FUL.+Presentaci%C3%B3n+institucional.++>

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de grado corresponde a una investigación de tipo descriptivo está se emplea cuando se está buscando conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos objetos y personas. En este caso al comportamiento del sector de artes gráficas y publicidad, en especial a los hábitos de consumo y comportamiento de la demanda. También se describen aspectos internos de la empresa que permiten conocer el potencial respecto a competitividad.

5.2. DISEÑO METODOLÓGICO

Conforme a los objetivos planteados y tomando en cuenta los diferentes modelos para la elaboración de un plan de mercadeo, se formulan cuatro (4) fases.

5.2.1. Fase I. Análisis del sector. En esta se hace una revisión del comportamiento del sector de artes gráficas y publicidad, para conocer tasas de crecimiento, tendencias, principales competidores, amenazas y oportunidades. De igual manera en esta fase se determinaran las preferencias respecto a la demanda de servicios de diseño gráfico.

Se recolectó la mayor información posible que permitiera evaluar la situación actual de la compañía a través de fuentes primaria y secundaria de información. Con respecto al análisis interno se hicieron reuniones con la Gerente de la compañía, la cual brindo información requerida con respecto al funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa y de la competencia

5.2.2. Fase II. Formulación estrategias y tácticas. Se formulan usando el modelo de las 4'ps: promoción, plaza, precio y producto. Estas serán formuladas considerando la situación del mercado, el sector y las capacidades internas de ColorFul S.A.S.

5.2.3. Fase III. Formulación del plan de acción. En este caso se formulan para cada estrategia y táctica una serie de acciones, las cuales contienen un responsable y un indicador para su medición.

5.2.4. Fase IV. Elaboración de presupuesto y proyecciones. En este caso se elabora un presupuesto con los costos y se realizan las proyecciones de los estados financieros y flujos de caja.

5.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos y garantizar la recolección de datos confiables, que demuestren el estado del mercado y del sector de artes gráficas y publicidad se usara la técnica de:

- **Recopilación documental:** Esta técnica está orientada a consultar fuentes secundarias, donde se recaudaran datos cuantitativos y cualitativos que reflejen la composición del mercado .Entre los documentos a consultar figuran informes gremiales, documentos de la DIAN, DANE, y otras entidades oficiales.

Para conocer aspectos internos de la empresa se recurre a la entrevista:

- **Entrevistas.** Para el diagnóstico de la situación interna de la empresa se procederá a realizar entrevistas a la gerencia general de la empresa.

5.4. FUENTES DE DATOS E INFORMACIÓN

Para la recolección de información se consultaran varias fuentes, agrupadas en dos categorías: primarias y secundarias.

5.4.1. Fuentes primarias. Las fuentes primarias que se consultaran por entrevistas son:

- Directora de Arte
- Diseñador Gráfico
- Gerente General

5.4.2. Fuentes secundarias. Dentro de las fuentes de datos primarios a consultar por medio de la recopilación documental figuran:

- DIAN
- DANE
- Departamento Nacional de Planeación
- Gobernación del Meta

6. DESARROLLO OBJETIVO 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA COLORFULS.A.S., EN SU ENTORNO INTERNO Y EXTERNO, IDENTIFICANDO LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, ASÍ COMO LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

6.1. ANÁLISIS EXTERNO

Para el desarrollo del plan de mercadeo para la empresa ColorFul S.A.S se hizo un análisis situacional externo analizando todos los factores que inciden en la actividad diaria de la empresa como los factores de la categoría, las tendencias macro ambientales (Políticos, legales, económicos y tecnológicos), este análisis se hizo de acuerdo al planteamiento de Lambin²² en su libro Marketing estratégico donde establece claramente dos componentes para la elaboración del plan, en primer lugar, el proceso de estudio y análisis de la información del ambiente de mercadeo (micro y macro) y en segundo lugar, la operación del plan, concretado a través del Marketing Mix. .

El análisis de la situación externa de la empresa es un tema que autores como Kotler y Sallenave han abordado porque condicionan la forma como la empresa interactúa con el mercado, y en especial porque el entorno incide en la demanda de bienes y servicios. Según Kotler, la investigación de mercados implica la búsqueda de información de distintos elementos externos, estos inciden de manera directa o indirecta en la fabricación y comercialización de productos,²³ este autor recomienda un análisis sobre el entorno social, tecnológico, leyes, situación política, etc. Por su parte Sallenave J.P.²⁴, en su libro Gerencia y Planeación, tiene una visión general de lo que implica planificar de forma estratégica, desde los análisis internos y externos hasta la materialización de la acción empresarial.²⁵ Según su modelo plantea que se debe analizar la situación de los entornos evidenciando amenazas y oportunidades que posteriormente se puedan integrar a las estrategias.

La empresa ColorFul S.A.S., tienen operaciones comerciales en el departamento del Meta, por lo tanto en esta sección se presenta una caracterización de su mercado natural.

²² LAMBIN. Op.cit, p.230

²³ SENA. Fondo Emprender. Op.cit.p.1.

²⁴ SANLLAVE. Op.cit., p.230

²⁵ Ibíd., p.230

6.1.1. Generalidades del departamento. El departamento se encuentra localizado en la región centro-oriental de Colombia. Limita por el norte con los departamentos de Cundinamarca y Casanare; al sur con los de Caquetá y Guaviare; al oriente con el departamento del Vichada y al occidente con el departamento del Huila y con Bogotá, Distrito Capital. La extensión del Departamento del Meta es de 85.770 kilómetros cuadrados. Ello lo hace uno de los más extensos del país.²⁶

La economía del departamento está basada en las actividades agropecuarias, le siguen los servicios, el comercio y la industria. Las actividades agropecuarias están dominadas por la ganadería vacuna, la agricultura está representada por el cultivo de arroz, sorgo, maíz, caña de azúcar, plátano, yuca, cacao y algodón. El comercio está localizado en Villavicencio al igual que la producción industrial de alimentos y bebidas.

Desde el punto de vista demográfico, y de acuerdo con las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), con base en el Censo de 2005, la población del territorio a 2008 era de 835.461 habitantes, de los cuales el 74% (618.139) se ubicaban en las cabeceras, mientras que el 26% (217.322) en las zonas rurales. La distribución por género era prácticamente equitativa, pues las mujeres representaban el 49,7% (414.958) y los hombres el 50,3% (420.503).²⁷

6.1.2. Entorno social. El ritmo de crecimiento de la población en el Meta ha venido desacelerándose durante los últimos años debido, entre otras razones, a una baja en la tasa de natalidad, que ha pasado del 20 a 17 por cada mil nacidos vivos durante el periodo 2005 – 2008, y un incremento de la expulsión de habitantes por el desplazamiento, especialmente de las poblaciones afectadas por la violencia.

Otro aspecto en la dinámica demográfica de la región es el incremento del poblamiento urbano, que para 2008 representó el 74%, mientras el 26% vivía en las zonas rurales. Siete años atrás, cuando recién se creó el departamento, la relación de distribución poblacional era del 53% en la parte rural y el 47% en las cabeceras. La urbanización se observa especialmente en los municipios de

²⁶ GOBERNACIÓN DEL META. [en línea] Meta : Gobenacion.gov.co 2014. [consultado 10 de marzo de 2015] Disponible en internet: <http://www.meta.gov.co/es/el-meta/identificacion-del-departamento/>

²⁷ Naciones Unidas. Proyecto 53103 Objetivos de Desarrollo del Milenio en lo Local. Departamento del Meta. ISBN 978-958-8447-29-2. 1 Archivo en Pdf.

Villavicencio, Acacías, Barranca de Upía, Cumaral, Puerto López y San Martín, en los cuales vive el 65% de la población del Meta la prevalencia de este fenómeno se explica, en parte, al mejor equipamiento de servicios públicos y sociales de los cascos urbanos y mayores posibilidades de acceder a los ingresos, dinámica que se repite a lo largo del país.²⁸

En la tabla 1 se aprecian las oportunidades y amenazas más significativas que emergen el entorno social.

Cuadro 12. Variables entorno social

| VARIABLES CLAVES | A/O | A+ | A- | O+ | O- |
|--|-----|----|----|----|----|
| Crecimiento de la población | O | | | | X |
| Concentración de la población en zonas urbanas | O | | | X | |

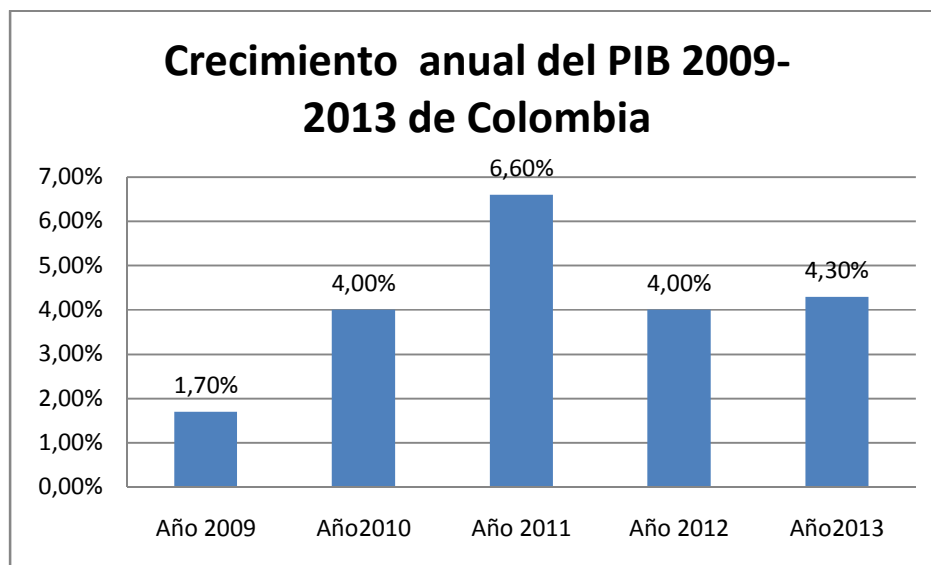
Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. A+ =Amenaza mayor. A- =Amenaza menor. O+ =Oportunidad mayor. O-=Oportunidad menor.

Se consideró que el crecimiento de la población es una oportunidad porque significa que hay mayor demanda de bienes y servicios y esto requiere de actividades publicitarias para las diferentes empresas que integran el mercado. La concentración de la población en centros urbanos se consideró positiva porque permite canalizar y concentrarse en un mercado específico lo que trae ahorros en términos logísticos.

6.1.3. Entorno económico. En este apartado se presenta el comportamiento de algunos indicadores económicos, tanto de Colombia como del departamento, los datos relacionados están tomados de una base de datos obtenidos del Dane, basados en la variación anual del año 2005 a 2013.

²⁸Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [en línea] Meta :pnud.org.co. 2014 [consultado el 10 de marzo de 2015] Disponible en internet :http://www.img_upload/33323133323161646164616461646164/odm%20meta.pdf

Gráfica 1. Variación anual del PIB. 2009 a 2013 para Colombia



Fuente. Elaboración propia según datos de. Departamento Administrativo nacional de Estadísticas. [en línea] Bogotá :DANE. 2014.[consultado 15 de Enero de 2015].Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/>

En la siguiente tabla se detallan las diferentes tasas de crecimiento del PIB para Colombia entre los años 2009 a 2013, como se puede observar ha existido una tendencia positiva, de crecimiento, en el año 2011 se alcanzó un máximo crecimiento de 6,6%.

Cuadro 13.Variación anual del PIB. 2009. A 2013 de Colombia

| AÑO | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------|------|------|------|------|------|
| Crecimiento | 1,7% | 4,0% | 6,6% | 4,0% | 4,3% |

Fuente. Elaboración propia según datos de. Departamento Administrativo nacional de Estadísticas. [en línea] Bogotá :DANE. 2014.[consultado 15 de Enero de 2015].Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/>

El PIB en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos cuatro años, con excepción de año 2009 donde tuvo el crecimiento muy por debajo a los años posteriores, las consecuencias de que este año (2009), no tuviera un

crecimiento mayor se ha relacionado a la crisis financiera del año 2008. Los crecimientos más pequeños para el PIB nacional fueron en 2011 y 2013 (ver gráfica). Durante 2001 - 2010 el PIB del Meta decreció solo, en 2001, 1,6% y, a partir de 2004, mostró tasas de crecimiento superiores a 6,0% de forma continua. Se pueden ver máximos en 2004 de 12,2%, en 2006 de 12,4% y en 2010 de 27,7%.²⁹

La tasa de desempleo de Villavicencio y nacional tuvieron un comportamiento similar en tendencia (a la baja) y en nivel (con un promedio de la serie 2001 - 2010 de 12,8%). La tasa de desempleo del Meta tuvo un nivel inferior, con un promedio de 11,2%.³⁰

El Meta es uno de los más importantes proveedores de bienes y servicios del centro del país. Se exportan productos agropecuarios como arroz, plátano, frutales y ganado en pie. Asimismo, se erige como uno de los productores más destacados de aceite de palma, sorgo y soya. Sigue teniendo un puesto especial su producción de petróleo y gas. También figura como uno de los emplazamientos más destacados de cultivos ilícitos y abastecimiento de coca. Este departamento tiene a Bogotá como su principal centro de negocios, aprovechando su cercanía geográfica (86,2 kilómetros), lo que es positivo porque le asegura un mercado en constante crecimiento, pero, consecuentemente, le ha restado posibilidades a la exploración de mercados internacionales.³¹

Los sectores productivos según su participación en el PIB departamental son: Servicios (35%), Minería (16%), Agropecuario (15%), Comercio (14%), Construcción (11%), Industria (6%) y Gobierno (3%). El sector Agropecuario ha tenido un comportamiento descendente durante los últimos veinte años, aunque sigue haciendo parte de los principales componentes del PIB. La producción en el campo se concentra en arroz, palma, soya, plátano, yuca, maíz y algodón. Los sembrados de palma aumentan constantemente, desplazando productos como el arroz. Durante el periodo 2003 – 2008, según la Secretaría de Agricultura Departamental, las hectáreas cultivadas de palma pasaron de 60.857 a 111.441, mientras que las hectáreas cultivadas de arroz, durante el mismo periodo, pasaron de 100.108 a 88.028.³²

²⁹ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.[en línea] Meta : ICERDANE. 2011[consultado 15 de Enero de 2015].Disponible en internet: https://www.dane.gov.co/files/icer/2012/ICER_Meta_2012.pdf

³⁰ Ibid., Disponible en internet: https://www.dane.gov.co/files/icer/2012/ICER_Meta_2012.pdf

³¹ Ibid., Disponible en internet: https://www.dane.gov.co/files/icer/2012/ICER_Meta_2012.pdf

³² ONU. Organización de Naciones Unidas. El departamento del Meta frente a los objetivos de desarrollo del Milenio. ISBN 978-958-8447-29-2. 1 Archivo en Pdf.

Por su parte, la extracción petrolera es un factor que incide no sólo en la economía del departamento, al contribuir de manera positiva en el Producto Interno Bruto, sino también genera importantes efectos debido a las regalías generadas, que son cada vez más crecientes, fortaleciendo el tesoro de la Gobernación y de municipios como Castilla la Nueva, Acacías, Villavicencio, Puerto López, Puerto Gaitán y San Martín, con lo cual se asegura la inversión pública. Durante el periodo 2006 – 2008, según información de la Asociación Nacional de Hidrocarburos⁵, las regalías para el departamento del Meta se incrementaron en 270%, pasando de 246.114 millones de pesos en 2006, a 671.684 millones de pesos en el 2008. Los principales receptores de estos recursos fueron: Puerto Gaitán (\$55.054 millones), Castilla la Nueva (\$47.132 millones) y Acacías (\$43.819 millones).

En el cuadro 3 se aprecian las oportunidades y amenazas más significativas que emergen el entorno económico.

Cuadro 14. Variables entorno económico

| VARIABLES CLAVES | A/O | A+ | A- | O+ | O- |
|--|-----|----|----|----|----|
| Crecimiento del PIB Colombia y del Meta | O | | | X | |
| Aumento del empleo | O | | X | | |
| Crecimiento del sector minero en el departamento | O | | | X | |
| Comportamiento del sector agropecuario | O | | | | X |

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. A+ =Amenaza mayor. A- =Amenaza menor. O+ =Oportunidad mayor. O-=Oportunidad menor.

De acuerdo a la tabla 3 se consideró oportunidad el crecimiento del PIB de Colombia y el Meta porque demuestran la expansión de la actividad comercial y productiva, esto a su vez significa mayor demanda de bienes y servicios que necesitan ser promocionados a través de diferentes modalidades de publicidad. El crecimiento del empleo demuestra una mayor demanda de bienes, un consumidor con mayores recursos necesita ser cautivado y para ellos es necesario mejorar las estrategias promocionales de la empresa. El sector minero y el agropecuario demostraron crecimiento y se considera una oportunidad porque son dos nichos a explotar, el minero tiene disponibilidad de capital para financiar distintas campañas publicitarias, entre ellas las de responsabilidad social empresarial, que es un tema relevante para acercarse a la comunidad.

6.1.4. Entorno político. Desde el gobierno central, y el congreso de la república se han formulado políticas para impulsar el desarrollo empresarial. A través de leyes se han formulado incentivos para promover la formalización del empleo y la creación de nuevas empresas. A nivel empresarial las políticas del Estado son favorables, existen programas de fortalecimiento empresarial, incentivos a la inversión privada en diversos sectores, incentivos a la exportación, ejemplo de ello es la Ley 788 de 2002 que crea incentivos tributarios como exenciones de impuestos³³.

Entre los incentivos para la generación de empleo, ejemplo de ello es la Ley 1429 de 2010, por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo, significativos beneficios tributarios para las empresas nuevas, para aquellas que generen nuevos empleos.

Respecto a los problemas del conflicto armado de Colombia, acción Social reportó que a mayo de 2009 el departamento presentó 111.975 desplazados por expulsión y 106.482 desplazados por recepción. Vistahermosa (22.982), Mapiripán (12.393) y Puerto Rico (11.989), son los municipios con mayores cifras de expulsión; mientras que Villavicencio (62.865), Granada (7.415) y Acacías (5.229), son los municipios con mayores cifras de recepción.

En la tabla 4 se aprecian las oportunidades y amenazas más significativas que emergen del entorno político.

Cuadro 15. Variables entorno político

| VARIABLES CLAVES | A/O | A+ | A- | O+ | O- |
|---|-----|----|----|----|----|
| Incentivos tributarios al sector empresarial para promover la inversión | O | | | X | |
| Problemas derivados del conflicto armado en el Meta | A | | X | | |

Nota. O = Oportunidad. A = Amenaza. A+ = Amenaza mayor. A- = Amenaza menor. O+ = Oportunidad mayor. O- = Oportunidad menor.

Como se observa en la tabla 4, se consideró que los incentivos tributarios al sector empresarial son una oportunidad porque esto traerá mayor inversión en el Meta y

³³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 788 (27 diciembre, 2012). Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá 2002 D.C.: No. 45.046.p.1-16

en especial llegaran nuevas empresas que demandan servicios publicitarios para darse a conocer y acercarse a la comunidad. Respecto a los problemas de seguridad en el departamento, se considera una amenaza porque restringe la movilidad, y además crean riesgos potenciales de extorciones que terminan afectando la confianza en el mercado y economía, y con ello un descenso en el crecimiento económico.

6.1.5. Entorno tecnológico. Según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones demostró en Colombia los servicios tecnológicos se encuentran en expansión. Servicios como conectividad de banda ancha, Internet fijo, móvil son un ejemplo visible.

Al término del cuarto trimestre de 2013 el número total de suscriptores a Internet de Banda Ancha en Colombia es de 8.215.780, los accesos a las demás conexiones a Internet (velocidad efectiva de bajada - Downstream < 1.024 Kbps + Móvil 2G) presentan un total de 845.542 suscriptores para el periodo correspondiente al cuarto trimestre de 2013. El número de suscriptores a Internet de Banda Ancha pasó de 2.2 millones de suscriptores en el año 2010 a 8.215.780 suscriptores de Banda Ancha con corte al cuarto trimestre de 2013. Lo que significa el crecimiento de nuevos suscriptores en valores absolutos es de 6.015.780.³⁴

En el ranking de las zonas del país con mayor penetración de internet se encuentran:

- Bogotá D.C.: 16,71%
- Antioquia: 12,98%
- Risaralda: 11,07%
- Santander: 10,83%
- Valle Del Cauca: 9,4%

El informe del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones estableció que al cierre del año pasado se presentó un

³⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE LAS TECNOLOGÍAS Y LAS COMUNICACIONES. Bogotá : Boletín Trimestral de las TIC. 2014. p.1

incremento del 180% en las conexiones a Internet, alcanzando los 7 millones 37 mil usuarios³⁵. De igual manera el Estado colombiano redujo los aranceles para la importación de tecnología, en especial computadores y algunos bienes de capital. En la tabla 5 se aprecian las oportunidades y amenazas más significativas que emergen el entorno tecnológico.

Cuadro 16. Variables entorno tecnológico

| VARIABLES CLAVES | A/O | A+ | A- | O+ | O- |
|---|-----|----|----|----|----|
| Aumento de la penetración de internet | O | | | X | |
| Uso de medios tecnológicos en procesos comerciales y empresariales. | O | | | X | |
| Bajo costo de los aparatos tecnológicos | O | | | X | |

Nota. O = Oportunidad. A = Amenaza. A+ = Amenaza mayor. A- = Amenaza menor. O+ = Oportunidad mayor. O- = Oportunidad menor.

De acuerdo a la tabla 5, el entorno tecnológico ofreció oportunidades, considerando la penetración de internet, que significa que más personas y empresas usan esta tecnología, esto abre la posibilidad de usar internet como un canal promocional y esto se traduce en más demanda de publicidad digital (audiovisual). La penetración de internet se debe gracias a los bajos costos tecnológicos, por ello también se debe pensar en la variedad de dispositivos: tablet's, celulares, portátiles, y así diseñar material publicitario.

6.1.6. Matriz de integración. Para conocer como las diferentes variables de los entornos inciden en el sector industrial, y la empresa se realiza la matriz de integración. Adicionalmente se analiza como es la tendencia y justificación. Con base en esta matriz es posible comprender la relación de cada variable con la empresa y posteriormente estructurar las estrategias que conformaran el plan de mercadeo.

En la tabla 6 se presenta la matriz de integración donde se revisan las diferentes variables que se determinaron relevantes durante el análisis de cada uno de los entornos. En la matriz se revisa la relación con el sector, la tendencia o justificación e impacto con la empresa.

³⁵ Ibid.,

Cuadro 17. Matriz de integración

| ÁMBITO | VARIABLES CLAVE | RELACIÓN CON EL SECTOR | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA | IMPACTO SOBRE LA EMPRESA |
|-----------|--|---|---|--|
| Social | Crecimiento de la población | Mayor demanda de servicios y productos de empresas clientes lo que implica mayores actividades de publicidad. | La tendencia es que la población siga creciendo en el mediano plazo, por natalidad y por migración. | Mayor demanda de productos, lo que representaría mayores ventas. |
| | Concentración de la población en zonas urbanas | Concentración del mercado en zonas geográficas específicas. | En el mediano plazo el crecimiento de las ciudades será más acelerado por causas de la violencia y de la situación económica de la región. | Concentrar sus estrategias para atender los mercados urbanos. |
| Económico | Crecimiento del PIB Colombia | Aumento de la demanda de servicios de publicidad y promoción para atender la demanda. | Un crecimiento sostenido de la economía colombiana y mayor inversión en las regiones, modernización de la infraestructura para comunicar regiones. | Una oportunidad de mercado para expandir sus operaciones comerciales. |
| | Aumento del empleo | Mayor poder adquisitivo de consumidores, lo que implica mayor demanda y crecimiento económico. | Mejores condiciones de empleo, formalización de puestos de trabajo y disminución en la tasa de desempleo. | Mejores condiciones de mercado, estabilidad en el corto plazo. |
| | Crecimiento del sector minero en el departamento | Este sector ha crecido y demuestra ser un nicho potencial quedemanda servicios de promoción y publicidad para vender y relacionarse con grupos de interés: empleados, socios, comunidad, etc. | El sector minero seguirá creciendo en el país y la región de meta, pero deberá transformarse para mejorar su relación con la comunidad, por temas ambientales y sociales. | El sector Minero representa un nicho rentable sobre el cual se debe diseñar unas estrategias ajustadas a las necesidades particulares del mismo. |
| | Comportamiento | Este sector | Este sector tiene un | Es un nicho de |

Cuadro 6 (continuación)

| ÁMBITO | VARIABLES CLAVE | RELACIÓN CON EL SECTOR | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA | IMPACTO SOBRE LA EMPRESA |
|-------------|---|---|---|--|
| | del sector agropecuario | demandas pocos servicios de publicidad en los primeros escalones de la cadena productiva, pero en la comercialización el uso aumenta. | crecimiento bajo, sin embargo es clave para la economía, en el Se espera una transformación de la cadena productiva para hacerlo más competitivo. | mercado a explorar para identificar las empresas con mayores oportunidades. |
| Político | Incentivos para la generación de empleo | Crecimiento y formalización del empleo. | Empresas con mejores condiciones para su trabajo | Mayores costos en lo laboral, pero mayor satisfacción de empleados. |
| | Problemas derivados del conflicto armado en el Meta | Mayor riesgo para los negocios, que afectan la inversión y las operaciones de las empresas clientes | En el corto plazo se espera reducción del conflicto armado, el desplazamiento y los activos de inseguridad. | Mayores costos por motivo de seguro |
| Tecnológico | Aumento de la penetración de internet | Crecimiento del comercio electrónico: publicidad, pagos, pedidos por internet | Crecimiento acelerado del comercio electrónico | Usar internet como un canal de promoción y ventas. |
| | Uso de medios tecnológicos en procesos comerciales y empresariales. | Mayor sistematización y automatización de procesos | Aumento en la sistematización y automatización de procesos | Necesidad de automatizar y sistematizar procesos |
| | Bajo costo de los aparatos tecnológicos | Mayor uso de equipos electrónicos como soporte de procesos empresariales | Crecimiento en el uso de dispositivos móviles que soporten procesos internos | Automatización de procesos y comunicación permanente en todas las áreas de la empresa. |

En el entorno social se aprecia un crecimiento de la población en Villavicencio y en el departamento del Meta la cual tiende a concentrarse en la zona urbana, esto se consideró favorable para la empresa porque incide en la demanda de bienes y servicios, lo que dinamiza el sector empresarial que demandará mayor actividad publicitaria para captar la creciente demanda. En el entorno económico se aprecia el crecimiento del PIB, un aumento del empleo, y un particular crecimiento de

sector minero en la zona, esto es favorable porque evidencia un aumento en la actividad económica que se traduce en mayor dinamismo de las empresas, mayor consumo, por ende mayor demanda de servicios de publicidad y promoción. En el caso del sector minero se evidencia una necesidad por gestionar la relación con la comunidad a través de estrategias de promoción que recurren a publicidad, de esta manera buscan promover acciones de responsabilidad social y generar una imagen positiva.

En cuanto a lo político se evidencia un panorama favorable para la creación de nuevos puestos de trabajo, lo que favorece a las empresas que desean vincular nueva fuerza laboral sin que ello implique un costo excesivo. Uno de los aspectos negativos que se evidenció son los problemas derivados del conflicto armado en el departamento, que genera riesgos para la llegada de nuevas empresas, aunque a largo plazo se espera una reducción de los actos de violencia, por lo menos la originada por grupos armados subversivos.

En el caso del entorno tecnológico se aprecia la expansión del uso de tecnológicas, una mayor penetración de internet, y mayor uso de dispositivos móviles, aspectos que han sido usados por las empresas para realizar promoción y ventas, esto abre un nuevo nicho de mercados para la publicidad digital que usa recursos de multimedia.

La matriz de integración evidenció que hay unas variables que tiene mayor incidencia que otros, se destaca por ejemplo el buen momento que vive la economía colombiana y del Meta lo que se traduce en mayor demanda de bienes y servicios, para Color Ful S.A.S., esto significa que abra una mayor demanda de servicios y productos publicitarios. Así mismo, aspectos como la penetración de internet significa un cambio en la industria, se pasa a dar mayor relevancia a la publicidad digital que transita a través de internet a través de formatos audiovisuales.

6.2. ANÁLISIS DE SECTOR

La empresa ColorFul S.A.S., se encuentra dentro del sector publicitario esta sección se presentan en el panorama a nivel nacional de este sector que ha presentado un comportamiento complejo. Por un lado, se evidencia crecimiento y por otro se aprecia un cambio en la industria al pasar del uso de medios tradicionales como prensa escrita y a nuevos medios como tecnología web, y celular.

6.2.1. Tendencias a nivel internacional. Para el año 2014 en el sector publicitario se espera una expansión a nivel internacional, la expectativa es que la inversión global en publicidad crezca 4,6% hasta alcanzar un total de \$540 mil millones de dólares este año, según las últimas previsiones de la Agencia de medios Carat, que también destaca que en todos los mercados son los medios digitales los que muestran una tasa de crecimiento significativo y con tendencia al alza.³⁶

Según la Revista de Publicidad y Mercadeo, a partir de datos recibidos de 59 mercados de las Américas, Asia y el Pacífico y EMEA –Mercados emergentes-, se espera que los medios digitales, crezcan 15,7% en 2015. La inversión en digital se espera que alcance el 21,7% de la cuota de mercado, la pauta en móviles debe alcanzar el 50% y el video en línea llegaría a 21,6. En 2016 se alcanzaría un 16 a 17% del total de la inversión publicitaria en estos segmentos digitales.³⁷

El Reino Unido manda la parada, y es allí en donde el mercado de la publicidad total se prevé que crecerá en 6.4 por ciento. Los medios digitales tendrán casi la mitad del gran total en 2015 (48,2%) este año y subirían a 51,1% en el año 2016.

En Europa occidental el adspend – inversión en publicidad- se pronostica que se incrementará en 2,8% este año. Sin embargo, el crecimiento permanece estancado en Francia y será sólo un 1,6% en Alemania.

Por su parte, América del norte espera registrar un crecimiento de 4,5% aunque existe gran disparidad entre los Estados Unidos (4,6%) y Canadá (2,5%). América Latina es la región para la que pronostica el crecimiento más alto del adspend (inversión en publicidad) (11,1%) este año, mientras que Asia y el Pacífico deben registrar un crecimiento de 5.2%. El crecimiento en esta región varía ampliamente de Japón (0,9%) y Australia (1%) a China (7,9%) e India (11,0%).

6.2.2. Tendencias en Colombia. En Colombia el panorama de crecimiento del sector ha sido positivo en los últimos años, a la par que ha ido creciendo la economía colombiana, sin embargo ha tenido una transformación porque la participación de medios digitales ha crecido ganando mayor participación de

³⁶ REVISTA PUBLICIDAD Y MERCADEO. Op.cit. Disponible en internet: <http://www.revistapym.com.co/destacados/inversi-n-mundial-publicidad-llegar-o-540-mil-millones-usd-digital-lidera-crecimiento>

³⁷ Ibid., Disponible en Internet: <http://www.revistapym.com.co/destacados/inversi-n-mundial-publicidad-llegar-o-540-mil-millones-usd-digital-lidera-crecimiento>

mercado. Según datos de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), que cita datos de Ibope, la inversión publicitaria en los medios tradicionales (radio, prensa, televisión, revistas) creció 5,9% en el primer semestre de este año frente a igual periodo del año anterior con un total de recursos por 2,3 billones de pesos.³⁸ Los productos que aportaron a este incremento fueron electrodomésticos y artículos de hogar (56,6 por ciento), servicios (50 por ciento), vehículos (31 por ciento) y muebles y decoración (29 por ciento). Otros sectores, que han aportado al crecimiento fueron telefonía, particularmente Telefónica con el posicionamiento de su marca Movistar. Lo mismo ocurre con el sector financiero. El proceso de fusiones y adquisiciones se ha traducido en una mayor inversión, que según Ibope llegó a 178.000 millones de pesos, en segundo lugar después de la del comercio con 193.000 millones que se ha visto jalónada con la construcción de centros comerciales en todo el país.³⁹

Los expertos del sector coinciden que el crecimiento del sector está relacionado con el crecimiento de la economía colombiana que ha sido favorable para los diferentes sectores productivos, (que finalmente agrupa a las empresas que demandan servicios publicitarios. De acuerdo al presidente de la Asociación Nacional de Anunciantes (Anda), manifiesta que los últimos tres años la inversión publicitaria se ha diversificado mucho más y se están fortaleciendo los medios alternativos ya que el objetivo de las empresas no es anunciar por anunciar sino que la inversión sea eficiente, rentable y se traduzca en ventas efectivas.

La dinámica actual de la competencia ha cambiado el panorama tradicional de la forma de hacer publicidad, la caída de las inversiones publicitarias en los medios tradicionales de sectores como alimentos y bebidas (11,9%) y vestuario y calzado (4,3%) parecen comprobarlo, la tendencia actual hace más énfasis en la publicidad que se envía en folletos y que llega a la casa. La publicidad que llega a los teléfonos celulares, el Internet, kioscos, tarjetas electrónicas y transporte público.

A nivel de inversión en publicidad digital en Colombia, se evidencia un crecimiento, la inversión fue de 117.225 millones de pesos en el primer semestre del año 2014, un 27,64 % frente al mismo periodo de 2013, cuando alcanzó los 91.032 millones de pesos. Según un estudio de la asociación internacional que promueve el desarrollo de la publicidad interactiva **Interactive Advertising Bureau (IAB)**, las inversiones en "plataformas web y móviles reportaron un incremento

³⁸ GARCIA Marcela. Principios de publicidad como se encuentra el sector de la publicidad en Colombia (competitividad, inversión y creatividad). En : Universidad Jorge Tadeo Lozano. 2011.p.50

³⁹ Ibíd. p.50

considerable".⁴⁰ "En web, la inversión publicitaria pasó de 90.093 millones de pesos en el 2013 a 114.305 millones de pesos en el primer semestre de 2014".⁴¹

Este fenómeno; de aumentó en la inversión de publicidad digital o plataformas web esa nivel mundial, y guarda relación con el uso de tecnología móvil como celulares, tablet's y computadores portátiles. En el país la **inversión publicitaria** en plataformas móviles "presentó el mayor crecimiento", al pasar de "1.745 millones de pesos durante el primer periodo de 2013 a 2.919 millones de pesos" entre enero y junio de 2014. Según la firma de consultoría IAB, el sector de servicios fue el que más destinó recursos en publicidad digital en el primer semestre del año, con una inversión por 5.945 millones de pesos y una participación del 11,07 %. Le sigue el sector agrícola, industrial, de materias primas, y construcción con 5.877 millones de pesos y una participación del 10,94 %, y en tercer lugar se situó el automotriz, que invirtió unos 5.720 millones de pesos y tuvo una participación del 10,65 %.⁴²

6.2.2.1. Información según el DANE. El sector publicitario a nivel nacional ha presentado cambios en su estructura misma considerando que las empresas se han abalanzado sobre formas de publicidad digital a través de medios web. En esta sección se presenta una reseña de la Encuesta Nacional de Servicios del DANE, particularmente para el sector publicitario.

La encuesta del DANE involucró 153 empresas, en el cuadro 7 se presenta una síntesis de los principales datos de la muestra.

⁴⁰Inversión en publicidad digital en Colombia creció 27,64 % en primer semestre. [en línea] Bogotá : En : El Espectador, 03 de junio de 2014 [Consultado 10 de marzo de 2015] Disponible en internet: <http://www.elespectador.com/tecnologia/inversion-publicidad-digital-colombia-crecio-2764-prime-articulo-518408>

⁴¹Ibíd., Disponible en internet: <http://www.elespectador.com/tecnologia/inversion-publicidad-digital-colombia-crecio-2764-prime-articulo-518408>

⁴²IAB Colombia. Reporte sobre la inversión en medios digitales en Colombia. Resultados para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014.

Cuadro 7. Síntesis de las empresas que participaron en la encuesta del DANE

| Actividad o servicio | Número de empresas | Ingresos operacionales | Producción bruta | Valor agregado | Personal ocupado |
|----------------------|--------------------|------------------------|------------------|----------------|------------------|
| Publicidad | 153 | 1.505,5 | 1.493,7 | 663,5 | 10.236 |

Fuente. Información Encuesta Nacional de Servicios.[en línea] Bogotá : DANE. 2012. [consultado 31 de Marzo de 2015] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/>

La Encuesta Anual de Servicios correspondiente al año 2012 investigó un total de 153 empresas dedicadas principalmente a la prestación de servicios de publicidad, que ocupaban 75 o más personas o registraban niveles de ingresos anuales iguales o superiores a \$3.000 millones en dicho año.

En el cuadro 8 se presentan los indicadores para la muestra consultada por el DANE, dicha muestra lo que busca es indagar sobre las tendencias del sector, que podrían explicar algunos fenómenos del mercado.

Cuadro 8. Variables principales en actividades de publicidad Total nacional 2012

| VARIABLES | AÑO 2012. |
|---|-----------|
| Número de empresas | 153 |
| Ingresos operacionales | 1.505,50 |
| Producción bruta | 1.493,70 |
| Consumo intermedio | 830,2 |
| Valor agregado | 663,5 |
| Personal ocupado | 10.236 |
| Personal contratado a través de agencias | 980 |
| Personal remunerado | 10.138 |
| Remuneraciones | 360,2 |
| Remuneración promedio por persona en el año (millones \$) | 36 |

Cuadro 8 (continuación)

| | |
|------------------------|------|
| Coeficiente técnico | 55,6 |
| Productividad laboral. | 65 |
| Productividad total | 1,3 |

Fuente. Información Encuesta Nacional de Servicios.[en línea] Bogotá : DANE. 2012. [consultado 31 de Marzo de 2015] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/>

Notas. Personal ocupado no incluye el contratado a través de agencias. Este incluye un renglón aparte porque pertenece al enviado en misión por las empresas de la actividad 7491; Suministro de personal.

Coeficiente técnico = Consumo intermedio / Producción bruta

Productividad laboral = Valor agregado / Personal ocupado. Valores en millones de pesos.

Productividad total (relación) = Producción Bruta / (Consumo intermedio + total gastos de personal)

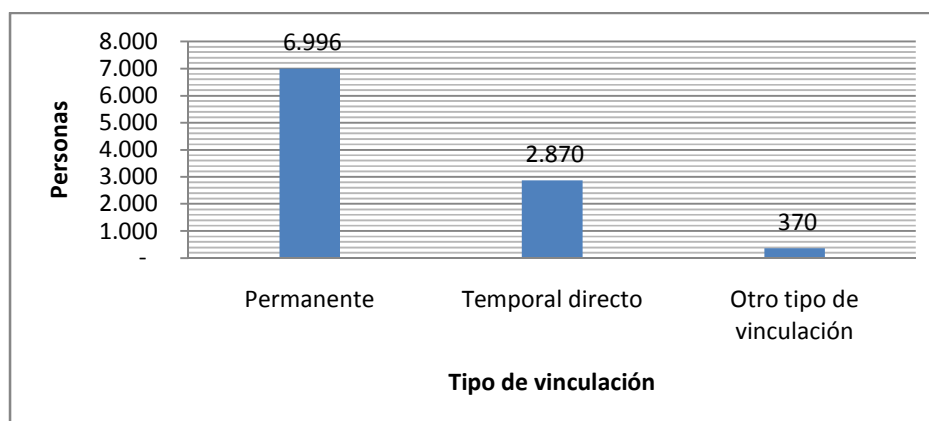
Como se ve en el cuadro 8, durante el año 2012, los ingresos operacionales de estas empresas ascendieron a \$1.505,5 miles de millones y la producción bruta a \$1.493,7 miles de millones. La diferencia entre estos dos valores corresponde al costo de la mercancía vendida. En 2012, el valor del consumo intermedio fue \$830,2 miles de millones y el valor agregado por las empresas de este sector fue de \$663,5 miles de millones. El coeficiente técnico insumo-producto fue 55,6%.⁴³ La productividad total registró un valor de 1,3, lo que quiere decir que por cada peso invertido para producir esta clase de servicios se obtuvo un rendimiento de 0,3 pesos adicionales. Así mismo, la productividad laboral (relación entre el valor agregado y el personal ocupado total fue \$64,8 millones.

En año 2012, las empresas dedicadas a prestar servicios de publicidad cubiertas por la EAS ocuparon en total 10.236 personas, de las cuales 6.996 correspondieron a personal permanente, 2.870 a personal temporal contratado directamente por las empresas, y 370 a otro tipo de vinculación. Así mismo, estas empresas pagaron \$230,2 miles de millones en sueldos y salarios y, \$130,0 miles

⁴³Información Encuesta Nacional de Servicios.[en línea] Bogotá : DANE. 2012. [consultado 31 de Marzo de 2015] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/>

de millones en prestaciones sociales. La remuneración promedio por persona en el año fue de \$35,5 millones.⁴⁴

Gráfica 2. Personal ocupado por categoría de contratación, en actividades de publicidad.



Fuente. Información Encuesta Nacional de Servicios.[en línea] Bogotá : DANE. 2012. [consultado 31 de Marzo de 2015] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/>

En 2012, según la encuesta Anual de servicios, la producción bruta de las empresas dedicadas a prestar servicios de publicidad investigadas en la EAS, presentó un aumento nominal de 11,6%, el consumo intermedio 9,5% y el valor agregado 14,2%. Respecto al personal ocupado, éste aumentó 7,4% y la remuneración promedio por persona 4,2%.

Cuadro 9. Variación anual de las principales variables en actividades de publicidad

| Total Nacional 2010 -2012 | | | |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Variable - Variación % | 2010/2009 | 2011/2010 | 2012/2011 |
| Ingresos operacionales | 10,7 | 10,2 | 11,3 |
| Producción bruta | 10,6 | 10,3 | 11,6 |
| Consumo intermedio | 17,2 | 10,4 | 9,5 |
| Valor agregado | 3,4 | 10,2 | 14,2 |

⁴⁴Ibíd.,

| | | | |
|--|------|------|------|
| Personal ocupado | -8,6 | -2,2 | 7,4 |
| Personal contratado a través de agencias | 16,7 | 0,8 | 13,6 |
| Personal remunerado | -8,9 | -2,1 | 7,5 |
| Remuneraciones | 1,4 | 4,2 | 12,1 |
| Remuneración promedio por persona | 11,4 | 6,4 | 4,2 |

Fuente. Información Encuesta Nacional de Servicios.[en línea] Bogotá : DANE. 2012. [consultado 31 de Marzo de 2015] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/>

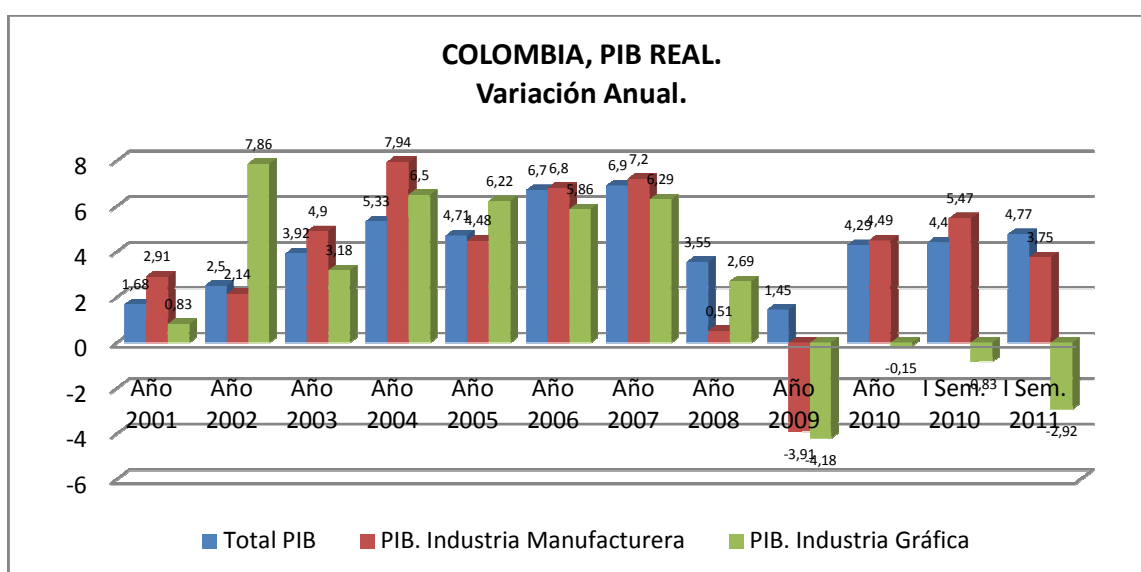
En sector de publicidad en Colombia evidencia un crecimiento positivo, el cual se relaciona con el crecimiento económico porque atraviesa la nación y que se traduce en una mayor demanda de bienes y servicios. De igual manera en el país se aprecia una tendencia de transformación de la industria, se pasó de la publicidad tradición ala una nueva publicidad basada en medios web, incluidos los dispositivos móviles, en este sentido como producto la publicidad se estaría transformando, generando nuevas oportunidades para publicidad interactiva, basada en innovación y la adopción de tecnologías, en animaciones, banners, y demás recursos creativos, hay un predominio de la PYMES, y la tendencia en el panorama es buena, tal como se observa en el cuadro No 2 en cuanto a los ingresos operacionales de estas empresas ascendieron a \$1.505,5 miles de millones y la producción bruta a \$1.493,7 miles de millones. En Colombia existen 2.296 empresas dedicadas a actividades de impresión. La cadena productiva del sector está conformada las actividades forestales, pulpa, papel, cartón, artes gráficas y editoriales.

6.2.3. Comportamiento de la industria gráfica. De acuerdo con los datos del Censo General 2005 del Dane, en Colombia existían para este periodo 8.722 establecimientos de la industria gráfica, 2.893 de servicios digitales y de la comunicación gráfica, y 14.770 empresas dedicadas a comercializar sus productos. Sin embargo con el paso de los años dicho número fue variando, como respuesta a las situaciones del mercado, algunos cambios han sido perjudiciales para la industria, tal es el caso de la informalidad, que para el año 2011 alcanzó un porcentaje del 50%. Con el paso de los años la industria ha tenido un comportamiento dinámico, sin embargo en los dos últimos años Colombia ha cambiado su panorama económico, abriéndose más al comercio exterior y permitiendo una mayor penetración de las tecnologías, es así como la industria gráfica ve la necesidad de transformarse.

El Producto Interno Bruto de la industria gráfica, en 2010, fue de 4 billones de pesos. Para el primer semestre de 2011 alcanzó 2 billones de pesos, menor en un 3% al obtenido en el mismo periodo de 2010, resultado que contrasta con el buen comportamiento del total de la industria manufacturera y el PIB general, que tuvieron aumentos de 3,75% y 4,77%, respectivamente. La actividad con mayor participación fue la de edición, impresión y artículos análogos, 51% del total del producto gráfico. Productos de papel, cartón y sus productos, disminuyó en 4,45% y edición, impresión y artículos análogos, cayó en 1,55%⁴⁵.

En la gráfica 3 se presenta el crecimiento real del PIB (producto interno bruto) de la economía colombiana y el crecimiento del PIB de la industria gráfica, como se aprecia, para el año 2009, 2010 y 2011, la industria gráfica tiene un decrecimiento sustancial, en momentos que la economía colombiana se encuentra en un estado “saludable”. Es difícil precisar una causa de esta situación, sin embargo es posible determinar que variables han tenido incidencia en el decrecimiento de este sector, especialmente en la demanda de los productos de esta industria

Gráfica 3. Comportamiento del PIB y crecimiento de la industria gráfica



Fuente. Cálculos Fenalco.[en línea] Bogotá : DANE. 2012. [consultado 30 de Marzo de 2015]. Disponible en internet; http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/files/documentos/LOS_GRANDES_AL_MACENES_E_HIPERMERCADOS_EN_COLOMBIA.pdf

⁴⁵ Boletín económico sectorial. Op,cit., p.1-5

6.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Como se mencionó anteriormente la empresa ColorFul S.A.S., se encuentra en el mercado de Villavicencio, así que en esta sección se analiza los competidores más fuertes y relevantes. La identificación de estos competidores se hizo con la ayuda de la gerencia general de la empresa, que los conoce y además ha identificado las características competitivas de cada uno de ellos.

Entre los competidores de la empresa que se identifican en el mercado local y que tienen un alto impacto en el mercado figuran:

Cuadro 10. Competidores ColorFul S.A.S.

| Empresa | Datos generales | Observation |
|---|--|--|
| Agencias de Publicidad, | Cl 49a # 46-45 La Campiña, Meta, Villavicencio | Esta empresa se encuentra posicionada en el mercado, tiene un amplio portafolio en publicidad impresa. Cuenta con capacidad e infraestructura para la impresión en diferentes formatos. |
| Agencia De Publicidad Media Colombia Grupo Comercial | Cr 39 # 15-13 P- 2 Balata, Meta, Villavicencio - Teléfono: (57) (8) 67027. | Esta empresa consolidó primer su portafolio de publicidad impresa, y posteriormente, ha incursionado en la publicidad digital. |
| ABC Publicitarios | Dirección Calle 41B 30-11 Teléfono: (57 8) 664 1913 - 661 5112. Villavicencio Web: http://www.abcpublicitario.com/ | Esta empresa es una de las más consolidadas del mercado local, maneja dentro de su portafolio publicidad impresa y además publicidad digital, la cual se ha constituido en un referente en el mercado. |
| SolucionesintegralesYPA | Calle 3a # 30a-62 | Esta empresa ofrece Asesoría en inversión publicitaria, especialidad en radio y prensa. Seminarios, talleres en diferentes áreas del conocimiento |
| Señalización vial y empresarial | Calle 31 No 22c - 41 B. 20 de julio | Esta empresa ofrece publicidad gráfica interior y exterior Vallas, pancartas, |

| | | |
|-----------------------|--------------|---|
| | | pendones, marcación vehicular |
| Ideas Editores | Cr34 34 B-75 | Esta empresa se especializa en publicidad impresa, cuenta con una moderna infraestructura y equipos de impresión. |

Estos competidores tienen un portafolio de servicios de publicidad tradicional, más asociado a las litografías tradicionales, sin embargo empresas como ABC publicitarios, Soluciones integrales YPA y Agencia de Publicidad Media Colombia Grupo Comercial, han comenzado a establecer servicios de publicidad incluyendo marketing digital.

Los diferentes competidores mencionados anteriormente, según la gerencia de Colorful S.A.S., se consideran los líderes del mercado, han conseguido a través de los años el posicionamiento de sus marcas entre el sector empresarial de la ciudad. Así mismo, con el paso del tiempo han logrado implementar nuevos servicios logrando con ello fidelizar al cliente, para que este no recurra a otros proveedores.

Anteriormente se evidenciaba que los empresarios de la ciudad buscaban proveedores de ciudades como Bogotá para contratar servicios publicitarios, gracias a la consolidación de los competidores locales, se ha logrado que los empresarios prefieran los proveedores locales. Colorful S.A.S. en este sentido tiene una falencia puesto que no ha posicionado su marca en el mercado local, lo que la pone en desventaja frente a sus competidores.

Para realizar el comparativo de la competencia especialmente sus factores de éxito, que se pueden traducir en ventajas competitivas se procede a elaborar la matriz de perfil competitivo.

6.3.1. Matriz De Perfil Competitivo. Con base en descripción de la competencia se procedió a elaborar la matriz de perfil competitivo donde se ubica a cada competidor, según una serie de factores que se califican como factores de éxito, y que son importantes para el desempeño que se tenga en el mercado.

6.3.1.1. Factores de éxito. Estos son definidos por las investigadoras y según lo manifestado por la gerencia de Colorful. Cada factor se considera que aporta al éxito competitivo de la empresa. A continuación se definen uno por uno:

- **Capacidad de respuesta:** Es la capacidad que tiene la empresa para dar solución a los requerimientos del cliente, desde el primer contacto hasta la entrega del bien o servicio. Como la realización de cotizaciones, presentación de prototipos, muestras o correctivos a un diseño.

- **Variedad de servicios.** Consiste en la disponibilidad de un amplio portafolio de productos con la capacidad de adaptarse a las condiciones y necesidades del cliente. Entre los servicios figuran: diseño 3D, modelado, animación, impresión a varias tintas, blanco/negro, etc.

- **Promociones y descuentos.** Se relacionan con la posibilidad que el cliente pague un menor precio por el producto o servicio. Como descuentos por pronto pago, descuentos por compras en volúmenes altos.

- **Calidad de trabajo.** Hace referencia a los atributos que reúne el producto o servicio para satisfacer el cliente. Estos están ligados a estándares técnicos previamente definidos entre la empresa y el cliente. Como por ejemplo: calidad de impresión, exactitud en medidas, calidad en el papel, acabados en instalación, etc.

- **Comunicación, promoción y publicidad:** son las actividades que permiten que los clientes potenciales reconozcan la marca y el portafolio de servicios. Como publicidad en redes sociales, directorios comerciales, participación en eventos gremiales, publicidad impresa entregada a los clientes.

- **Programas de fidelización:** son actividades que permiten administrar la relación con el cliente en el largo plazo, lo que se traduce en ventas programadas, reincidencia de compra y recomendación de marca. Existencia de un programa de CRM o base de datos para llevar registro de las compras por cliente.

- **Plan de desarrollo.** Hace referencia a planes de desarrollo como planes estratégicos, de mercadeo, presupuestos de ventas que faciliten la gestión de la empresa.

6.3.1.2. Análisis comparativo con la competencia. El análisis comparativo se realizó con tres competidores directos que tienen un portafolio de productos y servicios similares a los que ofrece ColorFul. Estos fueron identificados por la gerencia de la empresa objeto de estudio como los competidores más inmediatos y que tiene una significativa participación en el mercado.

Estos competidores son:

- ✓ Soluciones integrales YPA
- ✓ ABC publicitarios
- ✓ Agencia De Publicidad Media Colombia Grupo Comercial
- ✓ Colorful

Los cuatro competidores listados anteriormente fueron comparados, incluido ColorFul, para cada uno de los factores de éxito, tal como se verá en la siguiente tabla. A cada factor de éxito se le asignó un peso determinado y se calificó este factor para cada uno de los competidores, posteriormente el peso del factor se multiplica por la calificación para obtener el valor sopesado, finalmente se suman todos estos valores para obtener la calificación competitiva.⁴⁶

La calificación fue asignada al analizar a cada competidor junto con la gerencia de ColorFulS.A.S., a fin de que esta resulte objetiva y de acuerdo a las capacidades de cada empresa y la realidad del mercado del Meta.

6.3.1.3. Pesos asignados a los factores de éxito:

| FACTORES | PESO RELATIVO |
|--|----------------------|
| ✓ Capacidad de respuesta- Asignación citas | 0,15 (15%) |
| ✓ Variedad de servicios | 0,2 (20%) |
| ✓ Promociones y descuentos | 0,1 (10%) |

⁴⁶BELTRAN AMADOR Alfredo y VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Cali : Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009. p.50

| | | |
|--|------|-------|
| ✓ Calidad trabajo y materiales | 0,15 | (15%) |
| ✓ Infraestructura y equipos | 0,1 | (10%) |
| ✓ Comunicación, promoción y publicidad | 0,1 | (10%) |
| ✓ Programas de fidelización | 0,1 | (10%) |
| ✓ Existencia de un plan de mercadeo | 0,1 | (10%) |

Para calificar las distintas variables que afectan a los competidores se usó una escala así:⁴⁷

- Debilidad Mayor: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza Menor: 3
- Fortaleza Mayor: 4

La calificación fue asignada después de revisar el factor a evaluar en cada uno de los competidores, para esto se visitó y observó los consultorios de la competencia.

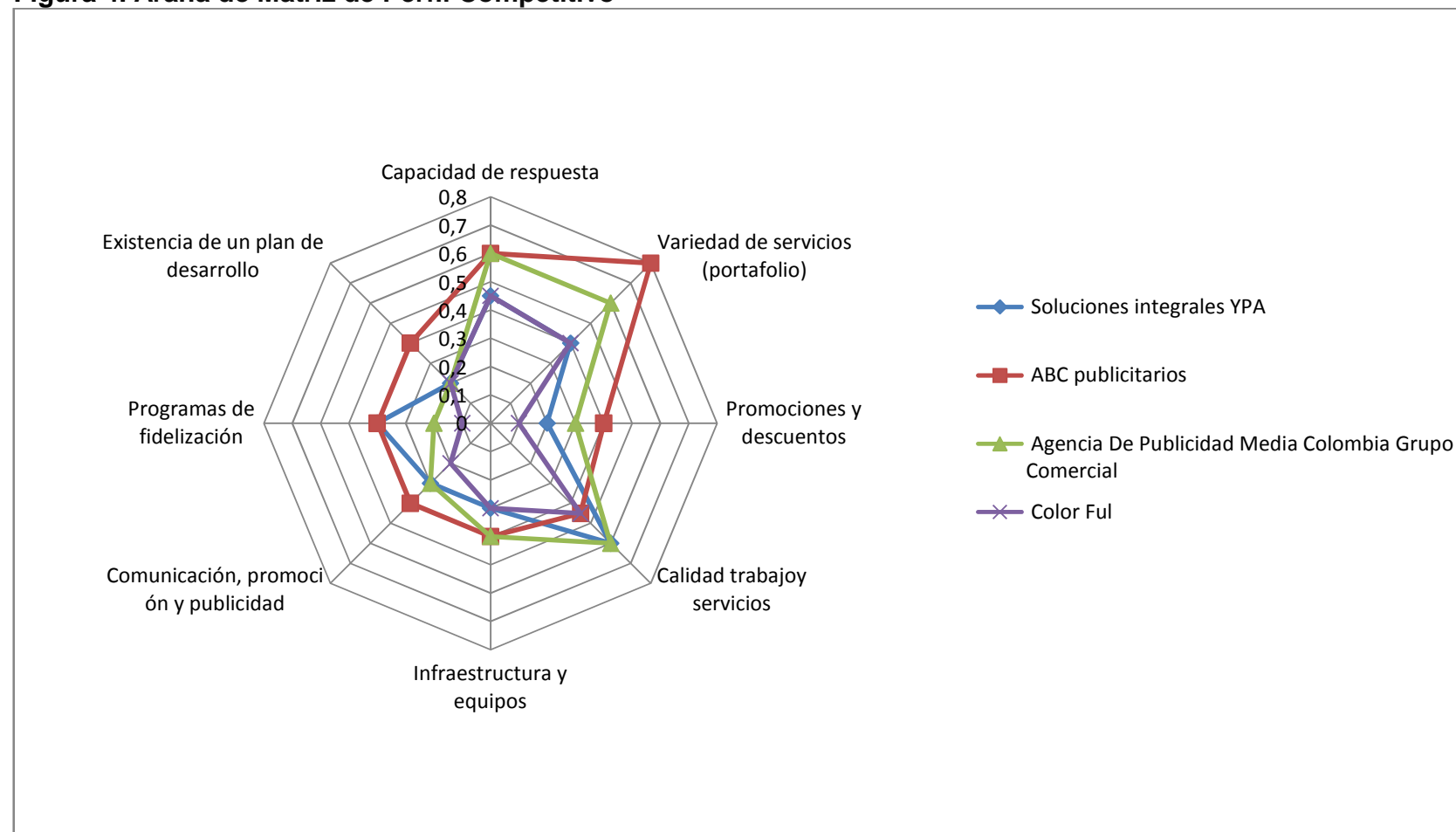
⁴⁷Ibíd., p.50

Cuadro 11. Matriz Perfil Competitivo

| | | Soluciones integrales YPA | | ABC publicitarios | | Agencia De Publicidad Media Colombia Grupo Comercial | | ColorFulS.A.S | |
|--------------------------------------|------------------|------------------------------|-------------|----------------------|-------------|---|------------|---------------|------------|
| FACTORES | PESO RELATIVO | Valor | Resultado, | Valor | Resultado | Valor | Resultado, | Valor | Resultado |
| Capacidad de respuesta | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 |
| Variedad de servicios (portafolio) | 0,2 | 2 | 0,4 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Promociones y descuentos | 0,1 | 2 | 0,2 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 1 | 0,1 |
| Calidad trabajo y servicios | 0,15 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 |
| Infraestructura y equipos | 0,1 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Comunicación, promoción y publicidad | 0,1 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| Programas de fidelización | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 |
| Existencia de un plan de desarrollo | 0,1 | 2 | 0,2 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| TOTALES | 1 | | 2,85 | | 3,85 | | 3,2 | | 2,2 |

El resultados de la matriz de perfil competitivo demostró que la empresa líder es ABC publicitario que obtuvo una calificación de 3,85, esta demostró tener la calificación máxima para factores como capacidad de respuesta, variedad de servicios, promociones y descuentos, entre otras. Le siguió la empresa Agencia de Publicidad Media Colombia, que obtuvo una calificación de 3,2 y se destacó por su liderazgo en capacidad de respuesta, calidad de trabajo y servicios, además de infraestructura y equipos. La empresa ColorFul S.A.S, no demostró tener una factor con calificación de 4,0, lo cual demuestra una debilidad frente a la competencia y por ejemplo en el factor de programas de fidelización obtuvo una calificación de 1, al igual que en promociones y descuentos, esto amerita una intervención inmediata para reducir las debilidades y acercarse más a los competidores que dominan el mercado.

Figura 4. Araña de Matriz de Perfil Competitivo



En análisis de la “Arana de Benchmarking” evidencia que la empresa ABC publicitario tiene ventaja en variedad de servicios, en promociones y descuentos, además de la existencia de planes de desarrollo. Esta empresa es quizá la que tiene mayores ventajas frente a sus competidores. Le siguió la empresa a Agencia de Publicidad media Colombia Grupo Comercial que demostró calidad en sus trabajos y servicios e infraestructura.

La empresa ColorFul S.A.S., demostró estar por debajo de los competidores, y deberá realizar correctivos en factores como: programas de fidelización, descuentos y promociones. De igual manera deberá mejorar los temas de comunicación: promoción y publicidad, para dar a conocer su marca, los productos y servicios que ofrece en el mercado del Villavicencio y Meta. En el corto plazo la empresa tiene el desafío de mejorar las debilidades detectadas pero en el mediano plazo deberá desarrollar ventajas competitivas que claramente la diferencien de la competencia, por ejemplo podrá ampliar su portafolio de servicios orientada hacia el mercado de la publicidad digital donde podrá personalizar las propuestas para cada cliente según su objetivo de comunicación.

ColorFul S.A.S, dentro del sector, debe competir con una gran cantidad de empresas legalmente constituidas y otras que se consideran informales o ilegales, pues no cumplen con los requisitos legales de constitución y demás no tributan ningún tipo de impuestos. Lo que las coloca en una situación de desventaja frente a las legalmente formadas que si lo hacen.

ColorFul S.A.S toma a todas las agencias publicitarias como su competencia, ya que según su gerente, algunas son más grandes que otras, pero todas se dedican a esta categoría de productos hacia el mismo mercado con precios competitivos y valor agregado. Para realizar el respectivo análisis, las empresas que se pueden tomar como la competencia directa en la región del Meta debido a su infraestructura. Su trayectoria en el mercado, y el reconocimiento que han obtenido en el mercado son ABC Publicitarios y Agencia de Publicidad Media Colombia Grupo Comercial.

ColorFul S.A.S., ha venido, aunque de una manera muy tímida, definiendo unas estrategias prácticas como lo son la estructuración para incentivar a los clientes, participación en eventos, patrocinio en centros comerciales, etc. Que si continúa con ellas y les realiza algunos ajustes pronto tendrá una serie de ventajas competitivas, que le permitirán una mejor posición en el mercado con relación a su competencia.

Para realizar el análisis de las diferentes variables de la competencia, se toma un modelo enseñado en la asignatura Creación de empresas, la cual es muy útil para

la realización más estratégica con el apoyo de la gerente, que tiene todo el conocimiento del desempeño de la competencia, dando el peso considerando su nivel de importancia y teniendo en cuenta la información de 2 competidores de la compañía.

Cuadro 12. Matriz de Atributos de productos ColorFul S.A.S

| MATRIZ DE ATRIBUTO DE PRODUCTO | | | | | | | |
|--------------------------------|------|----------------|----------------|----------|----------------|--------------------------------------|----------------|
| | | ABC PUBLICIDAD | | COLORFUL | | Agencia de Publicidad Media Colombia | |
| FACTORES | PESO | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO |
| Calidad | 0,2 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Precio | 0,25 | 2 | 0,5 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 |
| Diseño | 0,15 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| tiempo de entrega | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| plazo de pago | 0,1 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| tiempo de respuesta | 0,1 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| TOTALES | 1 | | 3,1 | | 2,9 | | 2,9 |

DEBILIDAD MAYOR 1

DEBILIDAD MENOR 2

FORTALEZA MENOR 3

FORTALEZA MAYOR 4

La empresa mejor calificada fue ABC Publicidad, debido a que tiene mayor reconocimiento en el mercado, en cuanto a la antigüedad, por ello se ve reconocido como un producto de calidad a diferencia de ColorFul S.A.S., que lleva pocos años de experiencia en el mercado. Las tres empresas manejan un buen diseño en sus productos, ya esta variable depende de los requerimientos del cliente. Las tres empresas manejan el mismo promedio en los tiempos de entrega. En los plazos de pago.

Las tres empresas manejan una buena calidad diseño y precio de productos, ya que esta variable depende de los requerimientos de los clientes. Las tres empresas manejan en promedio el mismo tiempo de respuesta a los clientes. ABC publicidad concede más plazo de pago a los clientes gracias a que tienen un nivel de endeudamiento mayor por el apoyo de sus socios.

Cuadro 18. Matriz mezcla de mercado

| MATRIZ MEZCLA DE MERCADO | | | | | | | |
|--------------------------|----------|----------------|----------------|----------|----------------|--------------------------------------|----------------|
| | | ABC PUBLICIDAD | | COLORFUL | | Agencia de Publicidad Media Colombia | |
| FACTORES | PESO | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO |
| Precio | 0,35 | 2 | 0,7 | 4 | 1,4 | 4 | 1,4 |
| Producto | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Distribución | 0,2 | 4 | 0,8 | 1 | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Comunicación | 0,3 | 4 | 1,2 | 1 | 0,3 | 3 | 0,9 |
| TOTALES | 1 | | 3,15 | | 2,35 | | 3,35 |

DEBILIDAD MAYOR 1

DEBILIDAD MENOR 2

FORTALEZA MENOR 3

FORTALEZA MAYOR 4

ColorFul S.A.S. es una empresa que tiene la desventaja con respecto a su competencia de no tener muy buena distribución ni comunicación debido a que no cuenta con un equipo de ventas ni un plan de medios que permita que sus productos se distribuyan a diferentes sitios de la ciudad y a diferentes ciudades del departamento. Por otro lado la empresa tiene una buena distribución en portafolio de productos, en el nivel de precios al mercado

Cuadro 14. Matriz ventajas competitiva y análisis de recursos

| MATRIZ VENTAJAS COMPETITIVA Y ANALISIS DE RECURSOS | | | | | | | |
|---|-------------|----------------|----------------|----------|----------------|--------------------------------------|----------------|
| | | ABC PUBLICIDAD | | COLORFUL | | Agencia de Publicidad Media Colombia | |
| FACTORES | PESO | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO |
| Habilidad para concebir y diseñar nuevos productos | 0,3 | 3 | 0,9 | 3 | 0,9 | 3 | 0,9 |
| Habilidad para producir, manufacturar o prestar el servicio | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Habilidades de marketing | 0,2 | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| Habilidades Gerenciales | 0,1 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Deseo de tener éxito en la categoría | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| TOTALES | 0,95 | | 2,75 | | 2,65 | | 2,65 |

DEBILIDAD MAYOR 1

DEBILIDAD MENOR 2

FORTALEZA MENOR 3

FORTALEZA MAYOR 4

Tanto ABC Publicidad como Agencia de Publicidad Media tienen ciertas prácticas, las cuales les han permitido permanecer en el mercado, generando resultados y logrando ser fuerte de ColorFul S.A.S.. Las tres empresas tienen grandes habilidades que le permiten competir en la ciudad de Villavicencio.

Infraestructura. Su trayectoria en el mercado, y el reconocimiento que han obtenido en el mercado son ABC Publicitarios y Agencia de Publicidad Media Colombia Grupo Comercial.

ColorFul S.A.S., ha venido, aunque de una manera muy tímida, definiendo unas estrategias prácticas como lo son la estructuración para incentivar a los clientes, participación en eventos, patrocinio en centros comerciales, etc. Que si continúa con ellas y les realiza algunos ajustes pronto tendrá una serie de ventajas competitivas, que le permitirán una mejor posición en el mercado con relación a su competencia.

Tanto ABC Publicidad como Agencia de Publicidad Media tienen ciertas prácticas, las cuales les han permitido permanecer en el mercado, generando resultados y logrando ser fuerte de ColorFul. Las tres empresas tienen grandes habilidades que le permiten competir en la ciudad de Villavicencio con la diferencia que ColorFul S.A.S., tiene menos antigüedad en el mercado que ABC publicidad.

6.4. ANÁLISIS INTERNO

6.4.1. Historia. ColorFul S.A.S., nace el 25 de Febrero de 2011 como una iniciativa universitaria de vender objetos de madera decorativos personalizados, tales como cajas, percheros y portarretratos. El público acogió más el estilo de la marca que los propios productos y así comenzaron a llegar los clientes pidiendo diseños únicos y sobre todo llenos de color.

Mientras la cabeza de la empresa, Lina Peñaranda terminaba sus estudios y hacia sus prácticas en Cámara de Comercio hizo los contactos necesarios para

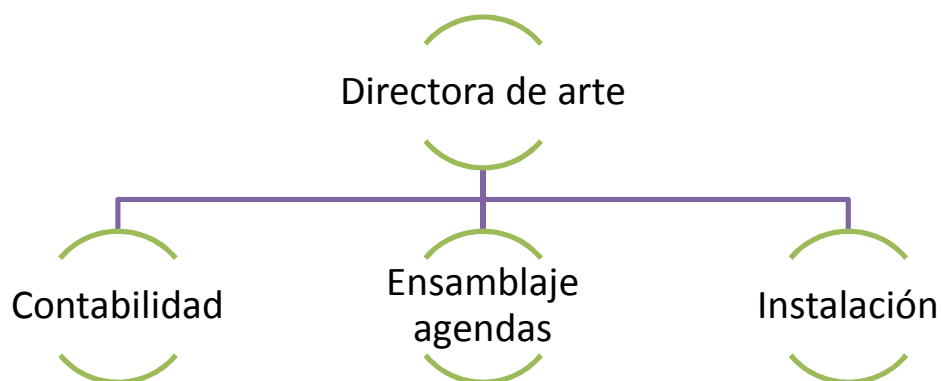
conseguir proyectos cada vez más grandes. En Julio del 2013 se abre la primera oficina de ColorFul S.A.S., en las instalaciones de Parquesoft Meta y es el momento en el que el mercado empieza a ver una empresa sólida y se consolida como una empresa estable.

En Diciembre del mismo año se gana la primera licitación con la Gobernación del Guaviare, y en Febrero del 2014 se hace parte del proyecto San José del Guaviare Vive Digital y en Noviembre de Vichada Gobierno en Línea.

ColorFulS.A.S., ha ganado reconocimiento a nivel local por la calidad de diseño y por la capacidad de hacer diseño publicitario y decoración de interiores al tiempo, por esta razón la mayoría de clientes son restaurantes en los cuales se puede ofrecer un servicio de diseño completo.

6.4.2. Estructura organizacional. En la siguiente gráfica se evidencia el organigrama de la empresa que ilustra la división de áreas que hay en la empresa. Esta organización responde a una estructura informal que ha surgido como respuesta a las necesidades de cada proyecto y según la capacidad de los colaboradores.

Figura 5. Organigrama ColorFul



Fuente. Documentos de Archivo de la Gerencia de ColorFul S.A.S. 1 Carpeta

El organigrama de la empresa responde a una distribución de las funciones según las necesidades del momento y la naturaleza de las mismas. La parte creativa de la empresa ha sido asumida por la directora de arte quien lleva la coordinación de

las demás actividades del proceso productivo, tanto de publicidad impresa como digital. A continuación se realiza una descripción de las funciones de los cargos relacionados en el organigrama así :

➤ **Directora de arte:**

Descripción:

Diseño y planeación de la creación de los productos que la empresa vende.

Funciones:

- Diseño, planeación y seguimiento a cada proyecto.
- Diseño de piezas gráficas
- Gerencia de la empresa

➤ **Contabilidad:**

Descripción

Se encarga de mantener la contabilidad de la empresa al día.

Funciones:

- Hacer retenciones
- Organizar papeleo para pagar impuestos
- Declaración de renta

➤ **Ensamblaje agendas**

Descripción: Es la persona o personas encargadas de hacer el montaje completo de las agendas. En este cargo actualmente hay 1 persona fija y ocasionalmente, según la temporada se contratan 2 personas más.

Funciones:

- Conteo de papel
 - Empastar
 - Anillar
 - Asistencia en los eventos donde hay stand de agendas
- Instalación:

Descripción: Cada proyecto requiere asistencia diferente, y se debe tener a la persona que pueda instalar cualquier pieza publicitaria y/o decorativa.

Funciones

Instalación de:

- Avisos y vinilos.
- Vallas
- Pasacalles
- Pendones
- Murales

6.4.3. Análisis de gestión humana. La empresa no cuenta con departamento de gestión humana, las actividades propias de RRHH son realizadas por la Directora de Arte, lo que ha ocasionado que el cargo tenga un sobrecargo de funciones y responsabilidades. La rotación de personal es baja, lo que no ha motivado a la formalización de procesos como diseño de cargos, reclutamiento, selección, inducción, etc.

6.4.4. Análisis área gestión comercial. Actualmente la empresa no con objetivos estratégicos que permitan dirigir los esfuerzos de la compañía. El gerente planteo algunos objetivos, pero solo son conocidos por él. En el área comercial, la organización no cuenta con ningún objetivo comercial establecido y tampoco posee una fuerza de ventas, esta situación ha generado una “improvisación” en la consecución de nuevas empresas-clientes.

El canal de distribución que usa la empresa es directo, no existe intermediario en la relación comercial con el cliente.

Los precios para los distintos servicios de la empresa, se establecen dependiendo la situación y necesidades particulares de la empresa cliente, es la gerencia, (directora de arte) la encargada de costear los servicios, de establecer el margen de contribución, y fijar los precios y posibles descuentos.

Para promocionar los servicios, la empresa utiliza la comunicación directa entre empresa, también envía publicidad por correspondencia, debido a que son servicios especializados, la directora de arte planifica para visitar a los prospectos de clientes.

La fuerza de ventas no se encuentra estructurada, no existen unos criterios claros para organizar la actividad de promoción y ventas. Esta situación no hace posible establecer controles y seguimientos.

6.4.5. Cultura organizacional. Uno de los aspectos positivos de la organización es su cultura organizacional donde se cuenta con valores como: responsabilidad, tolerancia, trabajo en equipo y sobre todo la creatividad. Este conjunto de valores ha permitido un ambiente agradable para el trabajo, facilitando la comunicación que incide en la colaboración de cada proyecto, así los empleados aportan ideas que enriquecen cada diseño al mismo tiempo que se evalúa su viabilidad técnica y financiera.

Como la estructura de la organización se considera horizontal ha facilitado la comunicación entre los diferentes cargos, esto genera una capacidad de respuesta efectiva y rápida. Además el liderazgo de la jefe de arte permite a los colaboradores que aporte ideas y así solucionar los diferentes inconvenientes que se puedan tener.

De acuerdo a la situación de la empresa se evidencia un alto grado de informalidad, especialmente en la gestión humana, se recomienda a futuro documentar los procesos de tal manera que se disponga de una herramienta como el manual de procesos y funciones para seleccionar personal idóneo y eficiente.

Con el crecimiento de la empresa se hará necesario contratar más personal y con ello se debe mejorar la estructura de la organización, repensando la distribución de funciones, separando las operativas de las administrativas y comerciales. Así

mismo, se deberá dividir las operativas (producción) en dos líneas publicidad impresa y digital, dado que las dos tiene diferencias en producción, uso de recursos y en el perfil del profesional que realiza dichas actividades.

6.5. MATRICES DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNAS

En esta sección se presentan las diferentes matrices para la evaluación de la situación interna de la empresa, así mismo lo externo, los competidores y la matriz DOFA de donde se derivan las estrategias a implementar.

6.5.1. Matriz Evaluación Factores Externos. Gracias a la matriz de factores de evaluación externos se ubican las oportunidades y amenazas donde se les asigna una calificación y se ponderan según la importancia que estas tengan para el desempeño en el mercado. Como se aprecia en la siguiente tabla, se listaron amenazas y oportunidades, a cada factor se le asignó una peso relativo según su importancia para el sector competitivo. Posteriormente a cada factor se le califico conforme la empresa lo valora (o gestiona).⁴⁸

Para calificar las variables se usaron los siguientes parámetros:

- Amenaza Mayor: 1
- Amenaza Menor: 2
- Oportunidad Menor: 3
- Oportunidad Mayor: 4

Cuadro 19. Matriz MEFE

| FACTORES EXTERNOS CLAVES | PESO RELATIVO | VALOR | RESULTADO |
|---|---------------|-------|-----------|
| | | | SOPESADO |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Diversificación de los servicios incluyendo marketing digital y una mayor utilización de medios electrónicos. | 0,16 | 3 | 0,48 |
| Concentración de actividad industrial en la zona del Meta | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Aumento en la demanda de material publicitario para mejorar la promoción y posicionamiento de las empresas | 0,1 | 3 | 0,3 |

⁴⁸BELTRAN y VILLEGAS. Op.cit., p.45

Cuadro 15 (continuación)

| | | | |
|--|----------|---|------|
| Aumento de inversión en la región que ha traído nuevas empresas al mercado local | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Expansión de actividades comerciales en la zona | 0,15 | 4 | 0,6 |
| AMENAZAS | | | 0 |
| Crecimiento de la competencia, empresas que llegan desde otras regiones | 0,08 | 2 | 0,12 |
| Promociones de empresas en línea para manejar estrategias de marketing digital | 0,03 | 2 | 0,08 |
| Reducción de precios por aumento de la competencia. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Cambios tecnológicos que favorecen el surgimiento de nuevos competidores | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Preferencia por proveedores de la ciudad de Bogotá | 0,05 | 1 | 0,06 |
| TOTAL | 1 | | 2,92 |

Nota. 1=amenaza mayor; 2=amenaza menor; 3=oportunidad menor; 4=oportunidad mayor.

Como se observa en la tabla 9: el resultado de la matriz EFE se obtuvo una calificación de 2,92, lo que demuestra que el ambiente externo de la empresa ofrece oportunidades, algo positivo, sin embargo también evidencia que hay amenazas que merecen ser gestionadas para mejorar el desempeño y evitar “sorpresas negativas” en particular se debe analizar continuamente la llegada de nuevos competidores, para evitar la pérdida de participación en el mercado. Por otro lado se debe cautivar al cliente del Meta, evitando que se desplace a ciudades como Bogotá para contratar servicios de publicidad.

Existen oportunidades significativas, como la concentración de la actividad industrial de la zona, como la expansión comercial, esto demuestra que las empresas están demandando mayor cantidad de servicios entre ellos publicidad para atraer a más clientes y darse a conocer. Un aspecto que ColorFulS.A.S debe aprovechar, para esto debe segmentar este tipo de mercado corporativo, para identificar los prospectos a clientes más factibles. Por el lado de las amenazas se debe colocar énfasis en la llegada de nuevos competidores, así mismo, la oferta de proveedores que cubren el mercadeo de Villavicencio a través de la oferta en línea, una práctica que cada vez gana más aceptación entre empresarios.

6.5.2. Matriz evaluación factores internos. Para evaluar los factores internos de la empresa se utiliza la Matriz E.F.I: Evaluación de Factores Internos, para definir las variables que integran las fortalezas y debilidades se recurrió al análisis interno que se presentó anteriormente.

La matriz de factores internos es un “instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales

de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”.⁴⁹ A cada uno de los factores se les asignó un peso entre 0.0 y 0.1, considerando la importancia que tiene este factor para el sector competitivo, posteriormente a cada factor se le asignó una calificación acorde a la situación de la empresa en evaluación.

Para calificar las distintas: fortalezas o debilidades se usó una escala así:

- Fortaleza Mayor: 4
- Fortaleza Menor: 3
- Debilidad Menor: 2
- Debilidad mayor: 1

Cuadro 20. Matriz MEFI

| FACTORES INTERNOS CLAVES | PESO RELATIVO | VALOR | RESULTADO |
|---|---------------|-------|-------------|
| | | | SOPEADO |
| FORTALEZAS | | | |
| Ubicación de la empresa en Villavicencio | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Disponibilidad de equipos propios de diseño | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Compromiso de la gerencia para personalizar la atención a cada cliente -empresa | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Formación y experiencia del personal, especialmente diseñadores | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Disponibilidad de recursos para desarrollar actividades de comunicación con el cliente | 0,09 | 3 | 0,27 |
| DEBILIDADES | | | 0 |
| Falta de planes de desarrollo: planes estratégicos, de mercadeo, desarrollo humano, etc. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Actividades de promoción y publicidad sin una organización o estructuración general | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Falta de control al costo de los servicios que faciliten la toma de decisiones | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Débil posicionamiento de marca en el mercado local | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Falta de un sistema para la administración de la información de cada cliente | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Subutilización de la capacidad instalada debido a la falta de ventas en diferentes periodos del año | 0,09 | 2 | 0,18 |
| TOTALES | 1 | | 2,73 |

⁴⁹BELTRAN y VILLEGAS. Op.cit., p.45

Nota.1=Debilidad mayor; 2=Debilidad menor; 3=Fortaleza menor; 4=Fortaleza mayor.

Entre las fortalezas que se identificaron se incluyó la ubicación de la empresa en Villavicencio porque que desde esta puede coordinar atender a los clientes de la zona urbana, como también de los clientes que se ubican en la zona rural, especialmente las empresas mineras y agropecuarias. Adicionalmente, la empresa cuenta con equipos que por su capacidad técnica le permiten elaborar productos audiovisuales lo que facilita realizar propuestas de publicidad digital, aspecto que se complementa con la experiencia del personal y en particular de la directora de arte. Dentro de las debilidades de la empresa figuran aspectos como: falta de planes de desarrollo entre ellos de mercadeo, el débil posicionamiento de la marca en el mercadeo de Villavicencio, y la falta de un programa que permita gestionar la información de cada cliente. Estas debilidades deben ser corregidas en el corto plazo, para no estar por debajo de los competidores, y al mismo tiempo alcanzar un mejor desempeño económico.

Como se observa en la tabla 10, el resultado obtenido con la aplicación de la matriz MEFI arrojó un resultado de 2,73, lo que demuestra que la empresa más fortalezas, y estas pesan más en su desempeño, sin embargo, tiene unas debilidades que inciden negativamente en la calificación por lo que se debe trabajar para que estas sean anuladas o su impacto se reduzca.

7. RESULTADOS OBJETIVO 2. DEFINIR OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y PLANES DE ACCIÓN, QUE PERMITAN ALCANZAR MAYORES VENTAS Y LA DIFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA FRENTE A LOS COMPETIDORES

7.1. MATRIZ DOFA

Con la matriz D.O.F.A se sintetiza y unen dos de los análisis, el externo e interno. Para el caso de análisis externo se analizó entornos como: el económico, político, social y tecnológico, además se incluyó el análisis del sector publicitario en Colombia. Por su parte, el análisis interno se concentró en conocer la realidad interna de ColorFul S.A.S.

Con base en los análisis del entorno, se sacaron las amenazas y oportunidades, (Ver matriz de perfil externo) y del análisis interno se sacaron las fortalezas y debilidades (ver matriz de perfil interno) Una vez definidas todas estas variables se procede a la construcción de la matriz DOFA, tal cual se relaciona en la siguiente tabla.

Cuadro 21. Análisis DOFA

| MATRIZ DOFA Para la empresa ColorFul | |
|---|--|
| Fortalezas -F | Debilidades – D |
| F1. Ubicación de la empresa en Villavicencio que permite coordinar actividades para atender las operaciones en el departamento del Meta. F2. Disponibilidad de equipos modernos de última generación que facilitan los proceso de diseño. F3. Compromiso de la gerencia para personalizar la atención a cada cliente -empresa F4. Formación y experiencia del personal, especialmente diseñadores F5. Experiencia en el diseño de productos multimedia para el sector empresarial. | D1. Falta de planes de desarrollo: planes estratégicos, de mercadeo, desarrollo humano, etc. D2. Actividades de promoción y publicidad sin una organización o estructuración general D3. Falta de control al costeo de los servicios que faciliten la toma de decisiones D4. Débil posicionamiento de marca en el mercado local D5. Falta de un sistema para la administración de la información de cada cliente D6. Baja participación en eventos del sector publicitario. |
| Oportunidades –O | Amenazas –A |

Cuadro 17 (continuación)

| | |
|--|--|
| O1. Diversificación de los servicios incluyendo marketing digital y una mayor utilización de medios electrónicos. O2. Concentración de actividad industrial en la zona del Meta O3. Aumento en la demanda de material publicitario para mejorar la promoción y posicionamiento de las empresas O4. Aumento de inversión en la región que ha traído nuevas empresas al mercado local O5. Expansión de actividades comerciales en la zona | A1. Crecimiento de la competencia, empresas que llegan desde otra regiones A2. Promociones de empresas en línea para manejar estrategias de marketing digital A3. Reducción de precios por aumento de la competencia. A4. Cambios tecnológicos que favorecen el surgimiento de nuevos competidores A5. Preferencia por proveedores de la ciudad de Bogotá |
|--|--|

Con base en las oportunidades, amenazas (provenientes de lo externo) y de las fortalezas y debilidades (provenientes de lo interno) se procedió a generar las estrategias cruzadas, tal como se aprecia en la siguiente tabla, donde se cruzan amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades para generar las estrategias FA, DA, FO, DO. Lo que se busca con estas es compensar las debilidades para aminorarlas, así mismo reducir el impacto de las amenazas, en contra parte se espera sacar mayor provecho a las oportunidades que ofrece el mercado y a las fortalezas que dispone de la empresa.

Cuadro 18. Estrategias cruzadas según matriz DOFA

| MATRIZ DOFA Para la empresa ColorFul Estrategias cruzadas | |
|---|---|
| Estrategias-FO | Estrategias-DO |
| F1.O2. Establecer un plan para posicionarse en el mercado de Villavicencio y el departamento del Meta. F2. O1. Establecer dos líneas de productos: publicidad impresa y publicidad digital. F3. O4. O5. Segmentar el mercado, por tipo de empresa, tamaño, ubicación y así asignarle unas cuentas a cada vendedor. F5. O1. O3. Establecer una mezcla de promoción para hacer el lanzamiento de marca, y dar a conocer el portafolio que maneja la empresa. | D2. O1. Diseñar planes de desarrollo iniciando con mercadeo, para impactar de manera inmediata las ventas. D1. D6. O2. Implementar actividades de venta contratando vendedores externos. D3. O3. Establecer un sistema para evaluar el costo y transmitirle posibles ahorros al cliente. D6.D3.O1. Establecer un sistema contable para conocer los precios y margen de contribución por servicio y así llevar mejor control de costos e ingresos D6. O2.O5. Establecer un sistema para administrar los datos de los clientes y prospectos. |

Cuadro 18 (continuación)

| Estrategias – FA | Estrategias – DA |
|---|--|
| <p>A1. F2. Establecer un diferenciador de la competencia centrado en la calidad y la personalización de servicios.</p> <p>A2. F4. Establecer un canal de comunicación directa con el cliente para diseñar una propuesta acorde a sus necesidades aprovechando medios digitales.</p> <p>A3. F1. Aumentar las ventas contratando personal especializado para la venta externa.</p> <p>A1. A5. F5. Implementar una mezcla de promoción para dar a conocer la marca, tener mayor recordación y presentar los servicios según las condiciones del cliente.</p> | <p>A1. D1. Establecer un plan estratégico para enfrentar la competencia, aumentar la participación en el mercado y la rentabilidad.</p> <p>A1. A2. A5. D4. Establecer una mezcla de promoción para generar mayor recordación y posicionamiento de la clínica frente a la competencia.</p> <p>A3.D3. Establecer un sistema contable para mejorar el costeo de servicios y así facilitar la toma de decisiones.</p> <p>A3. D6. Establecer un sistema de CRM para mejorar la comunicación con el cliente.</p> |

La matriz DOFA cruzada que se presentó anteriormente permite generar una serie de estrategias que sirven como base para la formulación del plan de mercadeo. Estas estrategias surgen del análisis de fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, por lo tanto recogen aspectos internos y externos de la organización, en tal sentido las estrategias son viables y responden a las necesidades y expectativas de crecimiento.

7.2. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Con base en el análisis interno y externo de la empresa se procede a realizar el planteamiento de las estrategias considerando cuatro alternativas estratégicas que se consideran relevante para poder hacer del negocio algo rentable, que en el tiempo pueda crecer y desarrollar ventajas competitivas. En este sentido se procede a plantear estrategias en estos cuatro aspectos:

- **Rentabilidad (Explotación)**
- **Participación en el mercado (Crecimiento)**
- **Posicionamiento (Concentrada)**
- **Competencia (con la competencia)**

Se prosigue a realizar la presentación de las alternativas estratégicas, relacionando las opciones, justificación, tácticas y responsables, tal como se detalla en la siguiente tabla.

Cuadro 22. Alternativas estratégicas

| Vertiente / Opción | Justificación | Táctica | Responsable / Recursos |
|---|---|---|---|
| Rentabilidad / Explotación | Debe elaborarse un portafolio que incluya productos de la línea de publicidad digital y publicidad impresa. | Diseñar dos líneas de productos: Línea digital, para ofrecerlo a las empresas que demanden esta clase de servicios para llegar al mercado objetivo. Línea publicidad impresa, orientado a las empresas más tradicionales. | Administrador general. Recursos: Dinero Información Computador e internet. |
| Participación en el mercado / Crecimiento | Aumentar el volumen de ventas tanto en la ciudad de Villavicencio como municipios del departamento del Meta. | Establecer una fuerza de ventas contratando dos ejecutivos de cuenta para atender los clientes actuales y los prospectos que se identifiquen en el mercado objetivo. | Administrador general. Recursos: Dinero Información Computador e internet. |
| Posicionamiento /Concentrada | Segmentar el mercado para identificar los grupos de clientes, y clasificarlos según su tamaño, actividad, y mercado objetivo. A partir de esto establecer una propuesta comercial para cada uno de ellos. | Levantar una base de datos e instalar un sistema de administración CRM para gestionar la información de los clientes y los diferentes prospectos de Villavicencio y del departamento del Meta. | Administrador general. Recursos: Dinero Base de Datos Papelería Computador e internet. Sistema CRM |
| Competencia /Con la Competencia | Establecer una mezcla de promoción para posicionar la marca y difundir el portafolio de productos, diferenciándose de la competencia actual. | Definir una imagen corporativa, un mensaje promocional, una promesa comercial. Así mismo establecer los medios para hacer promoción y publicidad. | Administrador general. Recursos: Dinero Información Papelería Computador e internet. |

Las alternativas estrategias relacionadas en la tabla anterior se hicieron considerando aspectos de la empresa, como la participación en el mercado, el posicionamiento de la marca, porque esa es una de las debilidades de ColorFul S.A.S y además para que respondan a las acciones de la competencia, que como se evidenció en la matriz de perfil competitivo (tabla 8 y gráfica 8) tienen

superioridad en distintos factores, entre ellos la promoción y publicidad de su marca y portafolio de productos.

Una de las alternativas que se plantea es de rentabilidad, lo que busca es aumentar el margen de utilidad que pueda tener la empresa, considerando que su objetivo final es económico. En función de lo anterior, se plantea aumentar el crecimiento en el mercado, considerando que entre mayor ventas es más probable alcanzar un mejor margen de rentabilidad. Consecuente a esto se debe posicionar la marca, y concentrarse en determinados nichos donde la empresa pueda tener mayor éxito comercial, para esto es necesario su segmentación y la elaboración de una propuesta de acuerdo a sus necesidades.

7.3. OBJETIVO DE MERCADEO

Aumentar las ventas en un 15% en el 2015 en la ciudad de Villavicencio.

Cuadro 20. Comparación ventas 2014 y proyectado 2015

| COMPARACIÓN VENTAS 2014 Y 2015 | | | | |
|------------------------------------|----------------|------|------------------------|------|
| HASTA 31 de DICIEMBRE | | | | |
| | Año 2014 | % | PROYECTADO Año 2015 | % |
| Ventas | \$ 123.620.000 | 100% | \$ 142.163.000 | 100% |
| (-) Devoluciones | | | | |
| (=)Ventas netas | \$ 123.620.000 | 100% | \$ 142.163.000 | 100% |
| (-) Costo de venta o de producción | \$ 80.353.000 | 65% | \$ 92.405.950 | 65% |
| (=) Utilidad Bruta en Ventas | \$ 43.267.000 | 35% | \$ 49.757.050 | 35% |
| (-) Gastos por ventas | \$ 6.181.000 | 5% | \$ 7.108.150 | 5% |
| (-) Gastos administrativos | \$ 16.070.600 | 13% | \$ 18.481.190 | 13% |
| Ingreso NETO por ventas | \$ 21.015.400 | 17% | \$ 24.167.710 | 17% |

Fuente. Proyecciones cálculos de las autoras con información de documentos de la Gerencia de ColorFul S.A.S., 1 Carpeta

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia que el objetivo de mercadeo aumenta el ingreso por ventas, igualmente esto produce aumentos en los costos de producción y demás gastos, sin embargo, se evidencia que aunque aumenten los

egresos se mantienen el incremento en el ingreso neto por ventas que está asociado a la rentabilidad del negocio. Lo recomendable para la empresa es lograr que los costos no aumenten en la misma proporción que el ingreso, sino que lo hagan en una proporción menor, para que la rentabilidad sea mayor.

7.4. OBJETIVOS SEGÚN OPCIONES ESTRATÉGICAS.

Con base en reuniones con la gerencia de la empresa y según las cifras de los estados de resultados, presentados en la tabla 14 se procedió a presentar los siguientes objetivos:

- **Rentabilidad.** Alcanzar un incremento de la rentabilidad en un 15% para el año 2015, tomando como referencia las cifras del año 2014, para esto se debe ejecutar las estrategias de mercadeo. Se considera este aumento posible porque como se mencionó en el análisis externo, aumentan la cantidad de empresas en el mercado de Villavicencio, especialmente aquellas asociadas al sector minero, industrial y comercial, a esto se le suma una tendencia por invertir más en publicidad.
- **Participación.** Alcanzar una participación del 20% en el mercado de servicios publicitarios de la ciudad de Villavicencio. Esto se sustenta, al aumentar las ventas, para lograr dicha participación se recurre a la segmentación del mercado y a la concentración en los nichos donde la competencia aún no tiene cobertura. De igual manera se podrá recurrir a atraer nuevos clientes que han llegado al mercado de Villavicencio.
- **Posicionamiento.** Posicionar la marca ColorFulS.A.S., y su portafolio de servicios en el mercado de Villavicencio en el corto plazo, y en el mediano en todo el departamento del Meta.
- **Competencia.** Establecer un portafolio de productos y servicios que se ajuste a la demanda del mercado, garantizando calidad y diferenciación respecto a los competidores actuales. Para esto se ha reconocido dos líneas: publicidad digital, y publicidad impresa.
- **Volumen y utilidades.** Aumentar las ventas en un 15% en comparación a las cifras obtenidas en el 2014. Esta meta se logrará al aumentar la participación en el mercado, captando nuevos clientes y fidelizando a los clientes actuales.

Actualmente el sector ha venido creciendo a una razón del 5% muy relacionada con el crecimiento de la economía, se espera estar por encima con un 10% adicional.

Lo que se busca con estos objetivos es abordar de manera integral el mercado, por un lado lograr mayores ventas y rentabilidad, sin olvidar aspectos como la competencia que incide en la participación del mercado. También se consideró el posicionamiento, considerando que la difusión de la marca es clave para darse a conocer y atraer a nuevos clientes.

8. DESARROLLO OBJETIVO 3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS NECESARIAS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL

8.1. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Para el establecimiento de las estrategias para la empresa ColorFul S.A.S., se establecieron un análisis externo de donde se desprendieron amenazas y oportunidades, así mismo, se realizó un análisis interno de donde salieron fortalezas y debilidades. Estas variables se analizaron bajo la matriz DOFA de donde salieron unas estrategias, en esta sección se describen las estrategias de mercado para ello se usó el modelo de las 4 p's (producto, plaza, precio y promoción) como lo plantea el autor P. Kotler.

8.1.1. Estrategia general. Considerando la situación de ColorFul S.A.S., se procede a plantear una estrategia de crecimiento denominada penetración de mercados, la cual consiste en aumentar las ventas en el mercado objetivo, atrayendo nuevos clientes.

8.1.1.1. Justificación. Villavicencio es una ciudad en crecimiento, en los últimos años han aumentado el número de empresas, por lo tanto hace que existan clientes potenciales, sin embargo, al no existir proveedores de servicios de publicidad locales las empresas buscan estos en ciudades como Bogotá. Lo que se busca es captar clientes corporativos, y a traer a las nuevas empresas que van llegando a la ciudad y en sí al departamento del Meta.

8.1.2 Estrategia de mercadeo. En concordancia con la estrategia general de la empresa, se procede a plantear la estrategia de mercado que se denomina estrategia de “demanda primaria”, o de demanda final, ésta consiste en atraer a nuevos usuarios mediante las acciones (o estrategias) de promoción. Así mismo, se establece como prioridad la fidelización de los actuales clientes llevándolos a la reincidencia de compra.⁵⁰

⁵⁰AGUEDA Esteban Talaya, Principios de marketing. 2 ed. Bogotá : ESIC Editorial, 2006.173 .p.20

8.1.2.1. Justificación. Para garantizar el crecimiento y participación en el mercado se pretende mantener a los clientes actuales, aumentando sus compras, así mismo a traer a clientes de la competencia y a las nuevas empresas que van llegando. Villavicencio tiene unos proveedores de servicios de publicidad, ColorFul S.A.S., debe quitar clientes a los competidores ya existentes y además anticiparse a captar a las nuevas empresas que van llegando a la Villavicencio y al departamento del Meta.

8.1.3 Programas de mercadeo

8.1.3.1. Producto / servicio. Establecer dos líneas de productos: 1) Publicidad digital y 2) publicidad impresa. Estas se orientaran para segmentos específicos de empresas, cada línea tendrá su conjunto de propuestas de publicidad que se podrán ajustar a las necesidades particulares de cada cliente.

8.1.3.2. Estrategia de producto. Establecer dos portafolios de productos: 1) Publicidad digital y 2) publicidad impresa, a través de material promocional se comunicaran sus características, alcance, medios usados, costos e impactos.

8.1.3.3. Justificación. Lo que se busca es diferenciar la propuesta de la empresa de la competencia, para esto se establecen productos que se ajusten a las nuevas tendencias del mercado, como el uso de medios digitales para tener contacto con los clientes finales. Así mismo, se establece la línea de productos impresos considerando que es un método tradicional y se considera efectivo para cierta clase de públicos.

Entre las acciones para dar cumplimiento a la estrategia de productos se realizaran las siguientes actividades:

- ✓ **Definir las dos líneas de productos.** En cada una de ellas se agruparan los servicios que se prestaran, los medios a utilizar, técnicas y costos.
- ✓ **Segmentar los clientes potenciales y actuales.** Mediante un análisis de las empresas que están en el mercado se clasificaran por tamaño, actividad y así se les hará una propuesta comercial.
- ✓ **Establecer catálogos para cada línea de productos.** Se realizaran catálogos impresos y digitales para ser entregados a los clientes potenciales y nuevos.

✓ **Diseño una promesa comercial.** Conforme a cada línea se establecerá una promesa comercial que se fundamente en la efectividad de cada medio, por ejemplo la cobertura de la publicidad, número de impactos, etc.

8.1.4. Estrategia de Precio. Lograr mantener unos precios competitivos en relación a los precios de la competencia, permitiendo que el cliente reciba mayores beneficios por el precio que cancela, de esta manera la empresa garantizara una mayor propuesta de valor.⁵¹ En el sector publicitario las propuestas comerciales de cada empresa se realizan de manera personalizada, considerando aspectos como tipo de producto publicitario, cantidad de colores usados, cantidad de copias, etc., esto hace difícil comparar en términos económicos los servicios y productos de cada competidor, para compensar esta situación lo que se espera es generar mayores beneficios para el cliente durante la negociación, para lograr esto es necesario que la empresa tenga conocimiento pleno de sus costos y gastos y así poder transferir ahorros al cliente, sin sacrificar el margen de rentabilidad en cada negociación.

8.1.4.1. Justificación. De acuerdo a la Gerencia de ColorFul S.A.S., la empresa no competirá por precios bajos, porque en el diseño de soluciones y propuestas de publicidad se evidencia que están varían en costo según las expectativas del cliente, lo que se pretende es entregar mayor cantidad de beneficios al cliente, sin sacrificar la rentabilidad de cada venta. Para lograr lo anterior, es necesario conocer con exactitud cuánto cuesta cada servicio, y con base en esto tomar la decisión de que beneficios se le pueden transferir al cliente, ahorros o descuentos.

Entre las acciones que implica esta estrategia se relacionan algunas acciones de carácter administrativo que buscan optimizar la información contable para la toma de decisiones en cuanto a los beneficios a entregar a los clientes:

✓ **Implementar un sistema contable.** A través de este se podrá establecer con mayor precisión el costo de cada propuesta de publicidad, especialmente para el costeó de la mano de obra que es uno de los rubros más costoso.

✓ **Adquirir un crédito bancario para aumentar la capacidad de la empresa.** Se espera con esto mejorar la capacidad comprando nuevos equipos que faciliten

⁵¹ Los precios son un tema complejo porque el diseño de material publicitario tiene diferentes variables condiciones que inciden en el precio. Por ejemplo, tamaño, tipo de colores, técnicas de impresión, tipo de papel, etc.

el diseño y así generar ahorros de tiempo y tener la capacidad de hacer propuestas publicitarias más innovadoras

✓ **Disminuir el costo de servicio (producción) en un 5%.** Para esto se hace una distribución de funciones que maximice la utilización del tiempo separando las actividades comerciales de las administrativas y de ventas. Esto se debe lograr porque el costo de la mano de obra es uno de los rubros que más aporta al costo total de cada servicio.

✓ **Establecer bonificación por ventas.** De la venta efectiva se destinara un porcentaje del 2% para pagar bonificaciones a los vendedores y al diseñador para motivarlos a satisfacer el cliente a través de un trabajo oportuno y según lo pactado.

8.1.5. Estrategia de Distribución. Para aumentar las ventas y participación en el mercado para esto se utilizara una fuerza de ventas basada en la contratación de dos ejecutivos de cuenta que trabajen directamente en la consecución de nuevos cliente en la ciudad de Villavicencio y en departamento del Meta.

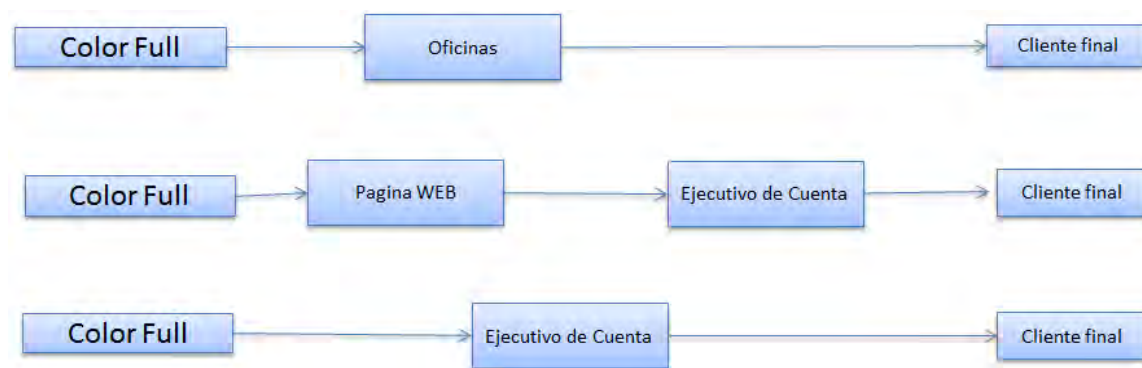
8.1.5.1. Justificación. La empresa actualmente cuenta con una fuerza de ventas limitada, desarrollada por la administración general, lo que se espera es poder contratar con dos ejecutivos de cuenta de esta manera se tendrá una clara diferenciación de las actividades administrativas y de ventas, esto garantizara mayor cantidad de visitas a prospectos y de mayores ventas.

Para dar cumplimiento a la estrategia de distribución se realizaran las siguientes acciones:

✓ **Establecer tres canales de distribución.** Para efectos de ventas se establecerán tres (3) “canales de venta” así: punto de venta, página web, y ejecutivos de cuenta.

En la gráfica 10 se ilustra los 3 canales de distribución que tendrá la empresa, como se observa se trata que no hayan intermediarios que puedan incrementar el precio de los productos y servicios de la empresa o que puedan comprometer la calidad de los mismo, o la satisfacción del cliente.

Figura 8. Canales de distribución



Para cada canal de distribución se establecerá una determinada participación en el total de las ventas, tal como se relaciona en la siguiente tabla:

Cuadro 21. Participación en las ventas por canal de distribución

| Tipo de distribuidor | % Participación de cada canal de distribución |
|----------------------|---|
| Oficina | 20% |
| Página web | 30% |
| Ejecutivos de cuenta | 50% |
| Total ventas | 100% |

Con estos canales se espera tener mayor cobertura del mercado, lo que facilitará alcanzar el presupuesto de ventas, al mismo tiempo que permitirá el posicionamiento de la marca, para que mayor cantidad de clientes conozcan la marca ColorFul S.A.S y su portafolio de productos y servicios:

✓ **Contratación de ejecutivos de cuenta.** Se contratará bajo la modalidad de prestación de servicios dos ejecutivos de cuenta para atender a los clientes en la ciudad de Villavicencio, especialmente y en casos eventuales se desplacen a municipios del departamento del Meta.

✓ **Diseñar e implementar una estrategia de venta digital.** Para este caso se diseñara un sitio web donde se podrá contar con el portafolio de productos, y además un formulario para la cotización de servicios y venta electrónica.

8.1.6. Estrategias de Promoción. Se establecerá una campaña de promoción para dar a conocer la marca ColorFul S.A.S., y el portafolio de productos, para esto se recurrirá a medios tradicionales de publicidad impresa, en medios digitales y además participación en ferias empresariales y del sector.

8.1.6.1. Justificación. Lo que se busca es que la empresa se de conocer en el mercado de Villavicencio y el departamento del Meta, para esto se recurre a diferentes medios de esta manera se podrá llegar al público objetivo que son empresarios de la región. Así mismo, se podrán conocer empresas del sector para posibles alianzas estratégicas.

Entre las acciones para dar cumplimiento a la estrategia de promoción figuran:

✓ **Lanzamiento de marca.** Desarrollar una campaña de lanzamiento de la marca para ello se definirán actividades en los diferentes medios de comunicación.

✓ **Diseñar una mezcla de promoción.** Se establece un mensaje publicitario (promesa de ventas), se seleccionan los canales y las audiencias objetivo.

✓ **Diseñar material publicitario con la marca.** Esto se usaran como obsequio para los clientes y así promover la recordación. Adicionalmente esto genera una percepción positiva sobre la empresa.

✓ **Elaborar presupuesto para actividades de publicidad:** Se establece una partida presupuestal de 5% del ingreso por ventas para actividades de publicidad.

✓ **Participación en ferias empresariales y del sector publicitario.** Se realizará un cronograma y presupuesto para la participación de ferias empresariales a fin de conocer clientes prospecto y posibles aliados estratégicos.

8.2. PLAN DE ACCIÓN

En el cuadro 22 se resume las estrategias de mercadeo y las acciones de acuerdo a la mezcla de mercadeo.

Cuadro 22. Resumen de todas acciones del Plan de Acción

| | | Estrategia | Acción | Responsable |
|------------------|--------------|--|--|--|
| PLAN DE MERCADEO | PRODUCTO | Establecer dos portafolios de productos: 1) Publicidad digital y 2) publicidad impresa, a través de material promocional se comunicaran sus características, alcance, medios usados, costose impactos. | Definir las dos líneas de productos. | Gerente General Coordinadora de Servicios |
| | | | Segmentar los clientes potenciales y actuales | |
| | | | Establecer catálogos para cada línea de productos | |
| | | | Diseño una promesa comercial | |
| | PRECIO | Lograr mantener unos precios competitivos en relación a los precios de la competencia, permitiendo que el cliente reciba mayores beneficios por el precio que cancela, de esta manera la empresa garantizara una mayor propuesta de valor. | Implementar un sistema contable. | Gerente General Coordinadora de Servicios |
| | | | Adquirir un crédito bancario para aumentar la capacidad de la empresa. | |
| | | | Disminuir el costo de servicio (producción) en un 15%. | |
| | | | Establecer bonificación por ventas. | |
| | DISTRIBUCION | Para aumentar las ventas y participación en el mercado para esto se utilizara una fuerza de ventas basada en la contratación de dos ejecutivos de cuenta que trabajen directamente en la consecución de nuevos cliente en la ciudad de Villavicencio y en departamento del Meta. | Establecer tres canales de distribución | Gerente General Coordinadora de Servicios |
| | | | Contratación de ejecutivos de cuenta | |
| | | | Diseñar e implementar una estrategia de venta digital. | |
| | PROMOCION | Se establecerá una campaña promoción para dar a conocer la marca ColorFulS.A.S.y el portafolio de productos, para esto se recurrirá a medios tradicionales de publicidad impresa, en medios digitales y además participación en ferias empresariales y del sector. | Lanzamiento de marca | Gerente General Coordinadora de Servicios |
| | | | Diseñar una mezcla de promoción. | |
| | | | Diseñar material publicitario con la marca. | |
| | | | Elaborar presupuesto para actividades de publicidad | |
| | | | Participación en ferias del empresariales y del sector publicitario | |

Cuadro 23. Matriz de objetivos y estrategias de marketing

| OBJETIVO | ESTRATEGIA | TÁCTICA | ACCIONES | INDICADOR | RESPONSABLE | PRESUPUESTO |
|---|--|--|--|---|-----------------------------|-------------|
| Aumentar las ventas del mercado en un 15% para el año 2015 con relación al año 2014. | Estructurando el departamento de ventas | Definición de procedimientos y políticas de administración de equipo de ventas | Establecer el perfil del vendedor | Documento que contenga perfil del vendedor | Asistente de gerencia | \$800.000 |
| | | | Elaboración de formatos para todo el proceso de selección | Formato de selección de vendedores. | Asistente de gerencia | |
| | | | Reestructurar formatos de políticas de contratación de fuerza de ventas, el cual incluye comisiones y remuneraciones y una capacitación previa del personal. | Contratos que contengan las políticas que maneja la empresa para los vendedores | Asistente de gerencia | |
| | Asignación de elementos comunicacionales que apoyen las ventas de la empresa | Utilizar herramientas de apoyo para la comunicación | Realización de página web | Realización de visita a clientes a la página de web | Ingeniero informático | \$2.000.00 |
| | | | Realización de un brouchure de la empresa que se le entregara a cada cliente. | Muestra del diseño de la empresa a cada cliente | Gerente y diseñador grafico | |

Cuadro 23 (continuación)

| OBJETIVO | ESTRATEGIA | TÁCTICA | ACCIONES | INDICADOR | RESPONSABLE | PRESUPUESTO |
|--|--|--|---|---------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Obtener como mínimo 90 nuevos clientes | Estrechando relaciones con clientes actuales | Desarrollar actividades personales con los clientes de fidelización | Realización de base de datos para manejo de la relaciones con los clientes con información relevantes | Registro en la base de datos | Asistente de gerencia | |
| | | | Realización de visitas postventa | | Gerente y diseñador grafico | |
| | | Hacer uso de herramientas de comunicación para ubicar clientes potenciales | Realización de base de datos de clientes potenciales | Base de datos de clientes potenciales | Fuerza de ventas | \$ 500.000 |
| | Depurando clientes potenciales con sus necesidades de productos gráficos | | Realización de formato de visitas | Formato de visitas | Fuerza de ventas | |
| | | | Realización de visitas a nuevos clientes de base de datos | Reporte de visitas comerciales | Fuerza de ventas | |

Cuadro 23 (continuación)

| OBJETIVO | ESTRATEGIA | TÁCTICA | ACCIONES | INDICADOR | RESPONSABLE | PRESUPUESTO |
|------------------------------|---|---|---|--|------------------------------|-------------|
| Ampliar el portafolio | Analizar tendencias y nuevas áreas de la demanda del sector grafico | Estudio del mercado para evaluar posibilidad de productos novedosos. Tecnológicos | Desarrollar prueba de nuevos productos | Registro en la base de datos | Asistente de gerencia | |
| | | | Adecuación del personal creativo de la compañía | Contratación del servicio | Gerente y asistente | |
| | | | Evaluar la adecuación de maquinaria de la empresa | Reporte de procesos de producción para modificar gestión de apalancamiento financiero. | Gerente y diseñador gráfico. | |
| | | | | | | |

En la tabla anterior se relacionó las estrategias y las actividades necesarias para cumplir con las mismas, se relacionó a los responsables en este caso la gerente general y se recomendó se establezca una coordinadora de servicios, para gestionar de manera más efectiva el portafolio de productos/servicios, esto facilitara las actividades de promoción y ventas.

Considerando que la empresa se encuentra en el sector de la publicidad y que sus estrategias buscan posicionar la marca en el mercado de Villavicencio y del Meta se procede hacer énfasis en las actividades de promoción para lo cual se busca establecer una mezcla de promoción que se compone de publicidad, ventas personales, relaciones públicas, promoción en ventas.

Figura 7. Componentes de la mezcla de promoción



Fuente: BURNETT, John J. Promoción conceptos y estrategias. México : Mc Graw Hill.1996. p.30

Según el autor BURNETT la mezcla de marketing es el “conjunto de todas las herramientas de marketing que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado objetivo”.⁵² La promoción es una forma de comunicación

⁵²BURNETT John J. Promoción conceptos y estrategias. 1ra. Edición. Mc Graw Hill. México. 1996.

directa que busca persuadir al público (consumidores) objetivo que expresa los elementos del programa de marketing.

Como se observó en la gráfica de mezcla de promoción son varios los elementos, los cuales se explican a continuación:

- **Objetivo de la mezcla de promoción.** Posicionar la marca ColorFulS.A.S., en el mercado de Villavicencio y el departamento del Meta.
- **Audiencia objetivo.** Empresas y organizaciones que estén radicadas en la ciudad de Villavicencio o departamento del Meta.
- **Mensaje de promoción.** El mensaje que se busca comunicar es: “ColorFul S.A.S., su solución más creativa en publicidad”. Con él se pretende relacionar el concepto creativo y solución, para que las empresas identifiquen a la empresa como un aliado diferente que ofrece soluciones creativas.

8.2.1. Acciones promocionales. Las acciones promocionales estarán orientadas a las empresas u organizaciones radicadas en Villavicencio, mercado natural de la empresa, por eso se tendrán acciones como:

- Descuentos
- Material publicitario de obsequios
- Obsequios utilitarios para oficina.

8.2.2. Descripción de mezcla de publicidad. El mensaje de promoción será transmitido por distintos medios para que llegue al público objetivo en este caso se usaran medios digitales soportados en internet, eventos empresariales y directorios empresariales. Entre los medios se encuentran:
Internet:

- Página web
- Redes sociales: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram

- Email
- Páginas amarillas (Directorios comerciales)

Ferias empresariales:

❖ **Directorios comerciales impresos.** Los mensajes que se comunicaran en los diferentes medios se orientan a posicionar la marca y comunicar el portafolio que la empresa posee, en los medios digitales se espera contar con cierto nivel de interacción con los clientes potenciales, para generar expectativa y al mismo tiempo captar información de contacto de interesados.

❖ **Mezcla de relaciones públicas.** Estas se basan en la participación de ferias empresariales y del sector publicidad estas serán lideradas por gerencia general o por un delegado que esta autorice y designe. Lo que se busca es tener un contacto con los clientes potenciales, actuales y con empresas con las cuales se pueda establecer alianzas estratégicas.

9. DESARROLLO DEL OBJETIVO 4. PRESUPUESTO E INDICADORES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

9.1. PRESUPUESTO

A continuación se presentan los aspectos financieros que incluye en plan de marketing estratégico, se presenta la proyección de los estados financieros: balance general y estado de resultados, también una síntesis de los costos del plan de mercadeo.

9.1.1. Costo plan de mercadeo. En la siguiente tabla se sintetizan los costos del plan de mercadeo, considerando las estrategias de las cuatro p's (promoción, plaza, producto y precio)

Cuadro 24. Costo total del plan de mercadeo

| | | Estrategia | Acción | Costo |
|------------------|--------------|--|--|--------------|
| PLAN DE MERCADEO | PRODUCTO | Establecer dos portafolios de productos: 1) Publicidad digital y 2) publicidad impresa, a través de material promocional se comunicaran sus características, alcance, medios usados, costos e impactos. | Definir las dos líneas de productos. | \$ 500.000 |
| | | | Segmentar los clientes potenciales y actuales | \$ 100.000 |
| | | | Establecer catálogos para cada línea de productos | \$ 1.500.000 |
| | | | Diseño una promesa comercial | \$ 500.000 |
| | PRECIO | Lograr mantener unos precios competitivos en relación a los precios de la competencia, permitiendo que el cliente reciba mayores beneficios por el precio que cancela, de esta manera la empresa garantizara una mayor propuesta de valor. | Implementar un sistema contable. | \$ 1.500.000 |
| | | | Adquirir un crédito bancario para aumentar la capacidad de la empresa. | \$ - |
| | | | Disminuir el costo de servicio (producción) en un 15%. | \$ - |
| | | | Establecer bonificación por ventas. | \$ 500.000 |
| | DISTRIBUCION | Para aumentar las ventas y participación en el mercado para esto se utilizara una fuerza de ventas basada en la contratación de dos ejecutivos de cuenta que trabajen directamente en la | Establecer tres canales de distribución | \$ 1.000.000 |
| | | | Contratación de ejecutivos de cuenta | \$ 500.000 |

Cuadro 24 (continuación)

| | | | |
|-----------|---|---|---------------|
| | consecución de nuevos cliente en la ciudad de Villavicencio y en departamento del Meta. | Diseñar e implementar una estrategia de venta digital. | \$ 2.500.000 |
| | Lanzamiento de marca | | \$ 500.000 |
| PROMOCION | Se establecerá una campaña promoción para dar a conocer la marca ColorFulS.A.S.,y el portafolio de productos, para esto se recurrirá a medios tradicionales de publicidad impresa, en medios digitales y además participación en ferias empresariales y del sector. | Diseñar una mezcla de promoción. | \$ 300.000 |
| | | Diseñar material publicitario con la marca. | \$ 300.000 |
| | | Elaborar presupuesto para actividades de publicidad | \$ - |
| | | Participación en ferias del empresariales y del sector publicitario | \$ 1.500.000 |
| | | | \$ 11.200.000 |

El costo del plan de mercado se presupuestó en \$11.500.000 de esta manera se podrá ejecutar las diferentes acciones que se incluyeron en las estrategias de las cuatro p's. con la ejecución del plan se espera generar un incremento neto en la utilidad por ventas de \$21.324.450 lo cual justifica invertir en dicho plan.

9.1.2. Presupuesto de ventas. En la siguiente tabla se detalla el presupuesto de ventas para los doce meses del año 2015, este servirá de base para el control del ingreso por ventas. Cada mes se proyectó a una tasa del 15% considerando que esa fue la meta que se planteó en la estrategia general.

Cuadro 25. Presupuesto de ventas

| MESES | VENTAS ANUALES Y PRESUPUESTADAS | | | | |
|---------|---------------------------------|------------------------------|-------------|------------------------------|----------------|
| | 2014 | Ventas presupuestadas a 2015 | Incremento | Ventas presupuestadas a 2016 | Incremento 15% |
| | | | 2015 ** | | |
| ENERO | \$9.301.111 | \$10.696.278 | \$1.395.167 | \$ 12.300.719,30 | \$1.604.442 |
| FEBRERO | \$9.345.000 | \$10.746.750 | \$1.401.750 | \$ 12.358.762,50 | \$1.612.013 |
| MARZO | \$11.980.000 | \$13.777.000 | \$1.797.000 | \$ 15.843.550,00 | \$2.066.550 |
| ABRIL | \$9.670.000 | \$11.120.500 | \$1.450.500 | \$ 12.788.575,00 | \$1.668.075 |
| MAYO | \$11.345.000 | \$13.046.750 | \$1.701.750 | \$ 15.003.762,50 | \$1.957.013 |
| JUNIO | \$10.324.000 | \$11.872.600 | \$1.548.600 | \$ 13.653.490,00 | \$1.780.890 |
| JULIO | \$10.786.889 | \$12.404.922 | \$1.618.033 | \$ 14.265.660,70 | \$1.860.738 |
| AGOSTO | \$10.324.000 | \$11.872.600 | \$1.548.600 | \$ 13.653.490,00 | \$1.780.890 |

Cuadro 25 (continuación)

| | | | | | |
|--------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| SEPTIEMBRE | \$9.340.000 | \$10.741.000 | \$1.401.000 | \$ 12.352.150,00 | \$1.611.150 |
| OCTUBRE | \$10.320.000 | \$11.868.000 | \$1.548.000 | \$ 13.648.200,00 | \$1.780.200 |
| NOVIEMBRE | \$11.150.000 | \$12.822.500 | \$1.672.500 | \$ 14.745.875,00 | \$1.923.375 |
| DICIEMBRE | \$9.734.000 | \$11.194.100 | \$1.460.100 | \$ 12.873.215,00 | \$1.679.115 |
| TOTAL | 123.620.000 | 142.163.000 | 18.543.000 | 163.487.450 | 21.324.450 |

Se lo calculado el plan de mercadeo costara \$11.200.000 y se espera incrementar las ventas en el primer año en \$18.543.000 y en el segundo \$21.324.450, como se puede observar según este desempeño económico se justificará la inversión en el plan y la ejecución de todas las actividades propuestas.

9.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MERCADEO PROPUESTO

En la siguiente tabla se presenta el cronograma de actividades Propuesto para la ejecución de las acciones que conlleven a la consecución del plan de mercadeo.

Cuadro 26. Cronograma de actividades

| | | | | Año 2015 | | | | | | | | | | | |
|------------------|--------------|--|--|----------|------|------|------|------------|------|------|------|---------|-------|-------|-------|
| | | Estrategia | Acción | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | |
| PLAN DE MERCADEO | PRODUCTO | Establecer dos portafolios de productos: 1) Publicidad digital y 2) publicidad impresa, a través de material promocional se comunicaran sus características, alcance, medios usados, costos e impactos. | Definir las dos líneas de productos. | Sem1 | Sem2 | Sem3 | Sem4 | Sem5 | Sem6 | Sem7 | Sem8 | Sem9 | Sem10 | Sem11 | Sem12 |
| | | | Segmentar los clientes potenciales y actuales | | | | | | | | | | | | |
| | | | Establecer catálogos para cada línea de productos | | | | | | | | | | | | |
| | | | Diseño una promesa comercial | | | | | | | | | | | | |
| | PRECIO | Lograr mantener unos precios competitivos en relación a los precios de la competencia, permitiendo que el cliente reciba mayores beneficios por el precio que cancela, de esta manera la empresa garantizara una mayor propuesta de valor. | Implementar un sistema contable. | | | | | | | | | | | | |
| | | | Adquirir un crédito bancario para aumentar la capacidad de la empresa. | | | | | | | | | | | | |
| | | | Disminuir el costo de servicio (producción) en un 15%. | | | | | | | | | | | | |
| | | | Establecer bonificación por ventas. | | | | | | | | | | | | |
| | DISTRIBUCIÓN | Para aumentar las ventas y participación en el mercado para esto se utilizara una fuerza de ventas basada en la contratación de dos | Establecer tres canales de distribución | | | | | | | | | | | | |
| | | | Contratación de ejecutivos de cuenta | | | | | | | | | | | | |

Cuadro 26 (continuación)

[illegible]

10. CONCLUSIONES

De acuerdo a la situación externa de la empresa ColorFul S.A.S., se evidencia oportunidades en cuanto existe un crecimiento económico en el departamento del Meta por un aumento en la inversión pública y privada. Esto representa mayor demanda de bienes y servicios, entre ellos de publicidad. Para la empresa objeto de análisis el crecimiento del mercado permitirá conseguir nuevos clientes a los cuales poder ofrecer servicios de publicidad en medios impresos como en digitales considerando las tendencias del sector.

El sector de publicidad se encuentra en crecimiento con una clara tendencia por aumentar la inversión en publicidad digital. En Colombia aumentará la inversión en publicidad digital, gracias al aumento en la penetración de internet, y a que las empresas cada vez usan más la tecnología para soportar sus procesos productivos y comerciales.

La empresa puede segmentar su mercado para hacer más efectivas las actividades de venta, puede recurrir a criterios geográficos, como a la actividad económica de las empresas considerando que cada sector tiene unas necesidades particulares para comunicarse con los clientes y con la comunidad en general.

A nivel interno se evidencia debilidades en cuanto ColorFul S.A.S., puesto que no tiene planes de desarrollo, ni planes estratégicos o de mercadeo, su crecimiento ha estado marcado por la informalidad tanto en la estructura (organigrama) como en los procesos. Una de las fortalezas que tiene la empresa es el conocimiento de la directora de arte que ha logrado desarrollar productos y servicios innovadores cautivando los clientes y fidelizándolos.

Las estrategias de mercadeo que se propusieron están encaminadas a aumentar las ventas y lograr mayor participación en el mercado, consolidando así la posición de la marca en la ciudad de Villavicencio y el departamento del Meta.

Para lograr el cumplimiento de las estrategias de mercadeo se propuso un plan usando el modelo de P. Kotler de marketing mix, (4 p's) en este sentido se propuso definir dos líneas de producto; publicidad impresa y publicidad digital, así mismo se estableció usar internet para crear un canal de distribución y facilitar los procesos de comunicación para hacer promoción a la marca y al portafolio de productos. De igual manera, se planteó aumentar la fuerza de venta para lograr

mayor cobertura en el mercado y así captar a nuevos clientes, tanto en el área urbana de Villavicencio, como empresas radicadas en diferentes zonas geográficas del departamento del Meta.

Para realizar el seguimiento a las acciones que permitirán cumplir las estrategias se formuló un presupuesto para cada acción y un cronograma, eso permitirá tener dos parámetros de seguimiento. De igual manera se debe hacer seguimiento para cumplir las metas propuestas en la estrategia general. La gerencia debe realizar dicho seguimientos y monitoreo de forma mensual para realizar las correcciones respectivas.

11. RECOMENDACIONES

Considerando lo observado en la empresa ColorFul S.A.S. se plantea las siguientes recomendaciones:

- Realizar de manera periódica investigación de mercados, enfocadas a conocer las necesidades de los clientes empresariales e institucionales, y con ello realizar adecuaciones al portafolio de productos y servicios.
- Participar de manera activa y frecuente en diferentes eventos empresariales del sector publicitario para conocer las tendencias del sector, en cuanto al diseño de nuevos productos, integración de nuevas tecnologías en el diseño de productos publicitarios.
- Conocer a la competencia local, sus productos, precios y estrategias para identificar las ventajas competitivas que puedan poseer, así formular acciones ya sea para diferenciarse o para aprovechar igualmente sus debilidades.
- Mantener actualizada la base de datos de los clientes y de prospectos para facilitar su contacto, enviándole el portafolio de servicios y las promociones vigentes para el respectivo periodo de tiempo.
- Identificar fuentes de financiamiento para acceder a recursos con la finalidad de financiar el plan de mercado y demás inversiones orientadas al crecimiento de la empresa.
- Estandarizar, documentar y formalizar los procesos internos de la empresa, logrando con ello la separación de los procesos administrativos, productivos y comerciales. De esta manera se tendrá mayor eficiencia y cargos como la directora de arte podrá dedicarse a la toma de decisiones y diseño de estrategias para que la empresa pueda crecer.
- Destinar una parte del ingreso de ventas en la modernización de los equipos, considerando que estos tienden a volverse obsoletos dado el ritmo en las innovaciones de hardware y software.

- Lograr capacitar al personal de forma periódica para tengan conocimientos actualizados en técnicas de diseño y manejo de nuevos paquetes de software para diseño.
- Lograr alianzas estratégicas con proveedores para obtener descuentos económicos en la compra de materias primas y además de soporte para la fabricación de productos.

BIBLIOGRAFÍA

AGUEDA Esteban Talaya, Principios de marketing. 2 ed. Bogotá : ESIC Editorial, 2006.173 p.

BELTRAN AMADOR Alfredo y VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Cali :Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009. 320 p.

Boletín económico sectorial. Artes gráficas número 7. [en línea]Medellín. Cámara de comercio.2012[consultado 10 de Marzo de 2015], Disponible en internet:
<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-tercera-edicion.pdf>

BURNETT John J. Promoción conceptos y estrategias. México : Edición. Mc Graw Hill.1996.720 p.

Cálculos Fenalco.[en línea] Bogotá : DANE. 2012. [consultado 30 de Marzo de 2015].Disponible en internet;
[http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/files/documentos/LOS_GRANDES_AL MACENES_E_HIPERMERCADOS_EN_COLOMBIA.pdf](http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/files/documentos/LOS_GRANDES_AL_MACENES_E_HIPERMERCADOS_EN_COLOMBIA.pdf)

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1480(12 octubre, 2011). Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C. : 2011. No. 48.220 16 p.

-----.. Ley 590 (10 Julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresa. Diario Oficial, Bogotá D.C: 2000 No. 44.078.18 p.

-----.. Ley 788 (27 Diciembre, 2002). Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, Bogotá D.C.: 2002. No. 45.046. 18 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE LAS TECNOLOGÍAS Y LAS COMUNICACIONES. Bogotá : Boletín Trimestral de las TIC. 2014. 10p

El departamento del Meta frente a los ONU. Organización de Naciones Unidas. objetivos de desarrollo del Milenio. ISBN 978-958-8447-29-2. 1 Archivo pdf.

HERNANDEZ HADDAD. Plan estratégico para las pequeñas empresas ganaderas. Caso: "Ganadería el Pedregal".[En línea]México : Universidad de Puebla. 2003Disponible eninternet : http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/fernandez_h_g/capitulo2.pdf [Consultado 15 de Enero de 2012]

Inversión en publicidad digital en Colombia creció 27,64 % en primer semestre. [en línea] Bogotá : En : El Espectador, 03 de junio de 2014 [Consultado 10 de marzo de 2015] Disponible en internet: <http://www.elespectador.com/tecnologia/inversion-publicidad-digital-colombia-crecio-2764-prime-articulo-518408>

Información Encuesta Nacional de Servicios.[en línea] Bogotá : DANE. 2012. [consultado 31 de Marzo de 2015] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/>

GARCIA Marcela. Principios de publicidad como se encuentra el sector de la publicidad en Colombia : competitividad, inversión y creatividad. Bogotá Universidad Jorge Tadeo Lozano. 2014. 150p.

GOBERNACIÓN DEL META. [en línea]Meta : Gobernación.gov.co 2014. [consultado 10 de marzo de 2015] Disponible en: <http://www.meta.gov.co/es/el-meta/identificacion-del-departamento/>

IAB Colombia. Reporte sobre la inversión en medios digitales en Colombia. Resultados para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014. 1 Archivo pdf.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMATIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Norma ISO 12647. Bogotá, CIGRAF. 2010. 50 p.

Inversión en publicidad digital en Colombia creció 27,64 % en primer semestre.[en internet] Bogotá : En El Espectador.2014. [consultado 10 de marzo de 2015] Disponible en internet :<http://www.elespectador.com/tecnologia/inversion-publicidad-digital-colombia-crecio-2764-prime-articulo-518408>

KOTLER P. ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing, 6 ed. México : Prentice Hall, 2013. 546 p.

-----, Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. México : Prentice Hall, 2002. 650 p.

MINZBERTG Henry. QUINN James B. Proceso Estratégico. México :Editorial Pearson Educación. 1997. 830 p.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. [en línea] Meta : pnud.or.co. 2014 [consultado el 10 de marzo de 2015] Disponible en internet: http://www.pnud.org.co/img_upload/33323133323161646164616461646164/odm%20meta.pdf

Revista publicidad y mercadeo. [en línea]Bogotá revistapym.com.co,2015.[consultado 10 de marzo de 2015] Disponible en internet : <http://www.revistapym.com.co/destacados/inversi-n-mundial-publicidad-llegar-o-540-mil-millones-usd-digital-lidera-crecimiento>

SALLENAVE Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Bogotá :Grupo Editorial Norma. 2002. 280 p.

SENA. Fondo Emprender. Plan de mercadeo. Bogotá : Estrategias de comercialización. 2011. 5p.